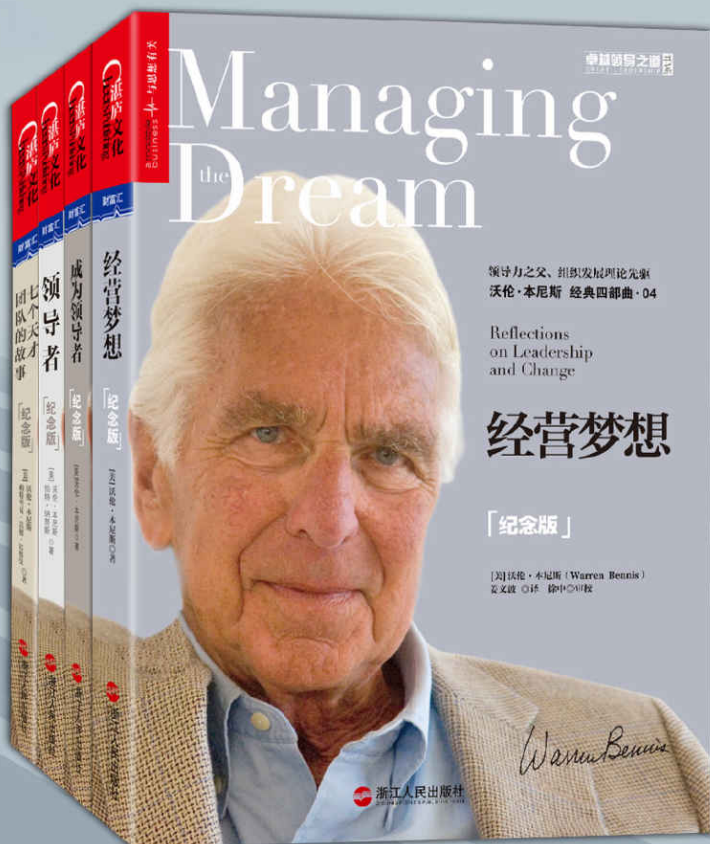
卓越领导之道书系

管理人士、从事颠覆式创新
的创业团队必读



湛庐文化
Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.com

目录

经营梦想（纪念版）
成为领导者（纪念版）
领导者（纪念版）
七个天才团队的故事（纪念版）

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社 于2017年1月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：经营梦想（纪念版）

著者：[美] 沃伦·本尼斯（Warren Bennis）

译者：姜文波

字数：268000

电子书定价：41.99美元

MANAGING THE DREAM: Reflections on Leadership and Change

By Warren Bennis and Foreword by Tom Peters

Copyright © 2000 by Warren Bennis

目录

版权信息
主编的话
推荐序1
经营梦想，引领变革 ——领导的真谛
推荐序2
他，毕生充满好奇心
前言
未来梦想的化身
引言
领导者的梦想和梦魇
第一部分 开创梦想：领导的艺术
01 经营梦想
领导者而非管理者
领导者经营梦想
新的全球联盟
02 领导者的4种能力
样本：90位领导者
吸引注意的能力
管理意义的能力
管理信任的能力
管理自我的能力
授权
03 变革前沿的领导者
不断重现的主题
新的成功模式
04 变革，新时代的哲学
变革的5大途径
创新者和领导者

在变革过程中避免灾难
05 克服信息超载焦虑症
基本的阅读计划
基本阅读计划的补充
信息超载焦虑症自我评价测试
06 应对快速变化与复杂性
高级管理者能做什么
组织能做什么
07 领导的优势
创造智力资本
领导者的品质
追随者的要求
提供使命
营造并保持信任
满怀希望
实现成果
品格超越了道德行为
第二部分 编织梦想：互联时代的新社会结构
08 民主是必然的吗
民主在接管
对变革的适应能力
阻碍因素
告别“伟人”
强化因素
怀疑和恐惧
09 垂死的官僚制度
官僚制度面临4种威胁
劳动力激增
组织面对5类核心问题
矛盾的两面
拉比的红方和绿方
“美好的”而且是必需的

关键词：临时的
“没有满意的婚姻”
10 企业的董事会
企业董事会的危机
开给企业董事会的处方
更多的管制，更短暂的现状
11 “联邦制”企业的未来
联邦制企业的必然性和脆弱性
解决“大企业”与“小企业”的两难困境
模仿小企业的大企业
模仿大企业的小企业
作为复兴战略的企业联邦制
领导力的迫切性
12 伟大团队的秘诀
领导力的神话
领导者的新原则
使命的力量
13 传统领导力的终结
包罗万象的领导倾向
我的观点
新型领导力
14 范式转换
新范式即将诞生
被忽视的权力
被滥用的权力
权力与领导力
15 杰出的共同领导者
共同领导力和共同领导者
共同领导者的途径
关键成功因素
应得的回报
重新定义领导力

第三部分 实现梦想：领导者的品格
16 创造人生
童年，在一盒鞋油中重生
第二次世界大战中的美国陆军军官
安迪亚克学院，做一个有见解的人
麻省理工学院的“米利瓦尼利”
有起色的人生，贝瑟尔、波士顿和“智慧的圈子”
管理与领导力的实践者，纽约州立大学布法罗分校
做领导型校长，辛辛那提大学
创造人生，南加州大学
17 学术生涯
第一幕：早期学术旅程
第二幕：弯路中前行
第三幕：回归学术
18 沃伦达因素
什么是沃伦达因素
忽略失误，拥抱积极目标
19 何时辞职
选择怎样离开
“温和地”离去毫无意义
追随和谐的弊端
为何不愿意辞职
辞职者为何保持沉默
辞职，请公开表明你的立场
20 追随力
什么造就了优秀的追随者
优秀的追随者让组织受益
拒绝沉默而不是反对意见
21 善于讲故事的领导者
加德纳的领导力观点
如何应对领导力危机
领导力的三个争论

领导者善于倾听，更善于表达
22 凭直觉行动
领导者需要全脑思维
听从内心“神圣的冲动”
右脑型领导力
后记
未来没有保质期


你不是一个人在读书！
扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，
与小伙伴“同读共进”！

杨斌教授
清华大学副校长兼教务长

开设leadership类的课程伊始，我就打定主意，认真地称呼它作“领导之道”。倒不是为了简单地省“力”求异，而是包含些许自己的念想在里头。

一是想突出TO BE（是）与TO DO（做）的不同。听者习者，是想有些即刻好用的法子、技艺，能够克敌制胜，佳绩可期。送他们来念课参训的法人、大人们，也有不少抱有希望收获回去更趁手的兵器。这都再正当不过了。“力”掌握于个体，服务于集体，可以度量，可以培养，可以作价，可收可发。但正当，不代表正确。那些后缀着“ship”的名堂，常常因为它忘怀了知识（K），超越了技能（S），融进了品性（A）。你所变成的，你所就是的，于他人可以发见、欣赏，但却不那么容易迁移，或迁移成了却了无生意。“成为领导者”，“作为领导者”，与“具备领导力”“谙熟领导学”不同。其不同，我想先从不用“力”做起。

二是想坦陈“坐而论道”的局限，为师的难。看成是本事，提高得靠实践、历练；看成是心性，则需要更长时间的积淀，抑或机缘遭逢的悟到、绽放。而写出来，讲出来，lost in words，几乎是一定的。开个诗歌课是个多难的事儿呢？诗歌鉴赏课上的七嘴八舌，或读几句就走心呆坐，但还没有逼到要叫人“写出诗句”或“活出诗意”。所以，要认命。也就是自说自话的说道（也最好还别布道），不敢轻易说有多少科学，但经过了组织与梳理，遵从逻辑，有所体系，不怕人说是

wellorganized common sense（精装常识）——这年头常识常遭忽视。总有“听者有心”并愿意起而行之，反求诸己，自我修炼，把看到听到的“常识道”，与本身的使命、本心化成，内化调制为自己的“非常道”。谁之功？回首向来萧瑟处，百姓皆谓我自然。

再说千遍又何妨？领导这个词，在这里，在我所选的这些书里，不是职位，不是功绩，不是命令链条，不是炫目浩荡。它是一个或是一些人，让人更是人，让组织更向上，让社会更向前，让这些变化更有机地发生的实践。

为什么用卓越？讨论领导，常用的是有效，充满着还原论的机械；说伟大，又太多Kitsch表达。卓越各不同，横看成岭侧成峰。如果说领导像爱情一样，是世界上最容易观察到的却又最不容易理解的现象的话，卓越则更是多维多样，甚至，很多时候领导者之卓越、之所以卓越，与你“纯朴真挚、劝人向善”的意识形态存在矛盾。所以，我特意编选的这个“卓越领导之道”书系中的书，都有些思想上的耐人寻味，而不怎么是用力地鼓吹感召，都有些无心栽柳的边缘意识，却正合了这不确定时代的道道。

希望你通过阅读而享受思考，通过领导而获得解放。

推荐序1

经营梦想，引领变革
——领导的真谛

徐中博士
清华经管领导力中心研究员
领越® 领导力高级认证导师
学堂在线“中国创业学院”频道主任

人类进入21世纪，创新和全球化加速了各领域的变革。在中国，变革的速度、广度、深度和力度前所未有，领导力的重要性和紧迫性与日俱增。

2016年5月30日，华为总裁任正非在全国科技创新大会上说：“从科技的角度来看，未来二三十年人类社会会演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到……华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的‘机会主义’高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。”

在波士顿的哈佛商学院，领导变革权威约翰·科特（John

P.Kotter）教授在最新出版的《变革加速器》（*Accelerate：Building Strategic Agility for a Faster-Moving World* ）中指出：我们正在穿越一条边界，进入一个充满难以预测的混乱和指数级变化的世界，我们对此尚未做好准备。

展望未来30年，中国将从长期的跟随，迈向局部的超越、全球的引领。任正非的观点代表了一批有远见的领导者对未来的思考，我们必须前瞻未来、面向世界，加速培养一大批根植中国、放眼全球、知行合一、使命必达的领导者。

湛庐文化本次集结领导力大师沃伦·本尼斯最有代表性的四部著作《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》重新出版，对于我们了解近代西方领导力思想、认识现代组织的领导力真谛，迎接当下和未来的领导力挑战，具有重要的意义。

我第一次了解本尼斯是在2003年，当时阅读了清华大学杨斌教授翻译的本尼斯的大作《极客与怪杰》（*Geeks and Geezers* ），对书名、研究方法，以及“熔炉”“赤子态”“适应能力”等新概念深感好奇。此后，陆续阅读了《领导者》《成为领导者》等多部著作，也在多个国际领导力论坛上听到众多学者对本尼斯的赞美和思想的引用，让我的领导力研究和教学受益匪浅。

在领导力研究领域，沃伦·本尼斯被誉为“领导力之父”“领导学大师们的院长”，他先后担任过四任美国总统（约翰·肯尼迪、杰拉尔德·福特、林登·约翰逊、罗纳德·里根）的顾问团成员，众多《财富》500强公司的顾问、董事，星巴克董事长霍华德·舒尔茨称其为导师。2000年5月，《金融时报》称本尼斯为“将领导力确立为受人尊敬的学术领域的教授”。2007年，《商业周刊》将本尼斯评为十大最有影响力的思想领袖之一。

哈佛商学院教授、《真诚领导力》（*Authentic Leadership* ）作者比尔·乔治（Bill George）称颂本尼斯：

> 如果说彼得·德鲁克是“管理学之父”，沃伦·本尼斯就是“领导

力之父”。沃伦·本尼斯第一个提出，领导力不是一系列天生的特质，而是持续一生的自我探索的结果。这个自我探索的过程让人们成为更完整、更圆满的人，成为对自我有清晰觉察，并能激发他人最佳潜能的人。

本尼斯的一生，既是对领导力学术探索的一生，更是对领导力实践追寻的一生。1944年，19岁的他成为第二次世界大战欧洲战区最年轻的步兵指挥官，战争的“熔炉”锤炼了他，开启了他探索领导力的独特视角。退役后，他先后在安迪亚克学院和麻省理工学院学习经济学、心理学和商业。20世纪60年代，他在麻省理工学院研究群体行为之时，就已经预言并促进组织勇往直前地迈向更少等级、更加民主和更有适应能力的新组织。1967年，他先是辞去了在麻省理工学院轻松且回报颇丰的教职，到崭露头角的纽约州立大学布法罗分校担任了4年的教务长，1971—1978年，出任辛辛那提大学的校长。之后，本尼斯在南加州大学沉下心来深入研究和思考当代领导力的挑战与出路，撰写了《领导者》《成为领导者》等20多部著作，开创了领导力研究的新时代。

在本尼斯看来，领导力与情境、追随者、任务密切相关，必须与时俱进。关于领导力的概念，据统计有850多个。对此，本尼斯打了一个比方：在某种程度上，领导力就像美，很难定义它，但当你看到它时，你就知道那是美。

为帮助读者更好地了解和理解本系列图书的要点，在此对四部著作做一个简要介绍：

1.《领导者》论及的是“领导者是什么人”。本尼斯团队耗时两年采访了90位领导者，其中60位是成功的CEO，另有30位则是公共服务领域的杰出领导者。其主要结论是：

- 领导者有四大共同的主题策略：策略一，通过愿景唤起专注；策略二，通过沟通赋予意义；策略三，通过定位赢得信任；策略四，通过自重实现自我成长。

- “领导”与“管理”是两个不同但互补的概念，“管理者是把事做对的人，领导者是做对的事的人”，“管理”意味着“带动、实现、负责、指挥”；而“领导”是“影响、指引方向、过程、行动、提出意见”，领导意味着有效的愿景和决断，管理意味着熟练的日常业务运营。

2.《成为领导者》是本尼斯最重要的一部著作，以宏大的美国历史画卷探讨了领导力的作用、形成与挑战，通过对数十位领导者的深入访谈与研究，讨论了领导力的方法论：人们怎样成为领导者，他们怎样领导，以及组织是怎样鼓励或者限制有潜力的领导者。

- 《成为领导者》是基于这样一个假定：领导者是那些能够充分表现自我的人。他们知道自己是什么人，知道自己的优点和缺点是什么，知道该怎样去充分利用自己的优点、弥补自己的缺点。他们还知道自己想要的是什么、为什么有这样的目标，以及如何通过有效地沟通共同的目标赢得他人的合作与支持。他们知道该怎样去实现目标。充分表现自我的关键是了解自我和外在的世界，而了解的关键是学习——从自己的人生和经历中学习。

- 新经济是靠智力资本推动的，这也将是21世纪经济的特征。一家公司最重要的资产是办公楼、厂房和设备的时代已经一去不复返了。今天，创意是全球经济的发动机和货币。对领导者以及想要成为领导者的人们来说，新经济的真谛在于其力量源自创意而非职位。

- 领导者们都认为领导力不是天生的，而是后天造就的，而且更多的是靠他们自身的努力而非任何外在的途径。其次，他们都认为，没有哪个领导者原本就打算成为一个领导者，确切地说，他们是想充分自由地表现自我。换句话说，领导者没有兴趣向他人证明自己，他们始终关心的是表现自己。这一至关重要的差别是一个“熔炉”，决定了一个人是“被驱策”还是“主动

领导”。在整个人生中，他们都在不断地成长和发展自我。

- ◆领导的六个基本要素：第一，指引性的愿景（guiding vision）；第二，激情（passion）；第三，正直诚实（integrity）；第四，信任（trust）；第五，好奇心（curiosity）；第六，勇气（daring）。

- ◆领导者的七个主要品质：专业能力、概念能力、业绩表现、人际能力、鉴赏力、决断力和品格（character）。在未来的世界中，卓越领导者的核心软技能是：人际能力、鉴赏力、决断力和品格，以及适应能力（adaptive capacity），适应能力让领导者能够迅速、聪明地应对持续不断的变化。

- ◆真正的领导者不是天生的，而是后天造就的，并且通常是自我造就的。领导者创造自己（leaders invent themselves）。领导者创造自己的方式就是培养自己的品格和愿景。

- ◆人人都有领导力，但并不是人人都会成为领导者。

3.《七个天才团队的故事》研究了美国历史上七个具有持久影响力的团队：迪士尼电影公司、施乐公司的帕洛阿尔托研究中心的伟大团队、苹果公司团队、克林顿竞选团队、“臭鼬计划”与隐性飞机团队、黑山学院、“曼哈顿计划”团队，总结出了伟大团队的15条经验。这本书对于从事颠覆式技术创新的创业团队尤有启发。

- ◆全球最大的猎头公司光辉国际（Korn Ferry）及《经济学人》杂志最近对一些跨国公司高管所做的研究证实了我们的理论：未来的机构将领导团队来管理。

- ◆伟大的领导者和追随者总是致力于富有创造性的合作。一个有天赋的人就能够解决我们所有问题的时代早已一去不复返。如今我们面对的问题来得太快，也

太复杂，以至于要解决它们，我们需要优秀的领导者甚至是领导团队率领下的人才群体。

- 要领导一个优秀的团队，领导者不必具备团队成员具备的所有技能。他必须具备的是愿景、感召他人的能力以及正直。

- 伟大团队是完全投入到惊心动魄的探索过程中的组织，充满活力与创意，成员多姿多彩、才华洋溢，并在极高的风险和时间压力下工作。

- 伟大团队很少有士气问题。成员大都自动自发，陶醉在解决问题的喜悦中。全体的注意力集中于一个伟大的计划，对于一般环境下所产生的困扰全无知觉。

- 金钱不重要，职业生涯也无所谓，项目重于一切。这不是一份工作，而是一项使命，由眼中闪烁着火花的一群人执行。

- 领导一群天才，领导者首先要赢得相当的尊敬；让天才认为他说的话有价值，因为天才总是可以有其他的选择；还要能激发彼此信任，并值得大家信任；同时要谦恭殷勤——虽然彬彬有礼并非伟大团队的特点，但想要带领伟大团队的人必须具备这个特质。

4.《经营梦想》是本尼斯30年研究精选，汇集了他全部领导力论著的精华，书中的每一页都闪耀着他的才华和智慧。他认为，通过拥抱和“经营”一个真实的梦想，领导者就真正地肩负起塑造未来的责任。

- 本书重点探讨的就是领导者与其梦想的关系，以及他的组织与其梦想的关系。深入探讨领导者如何推动领导和管理变革。

- 第三部分专注于品格和道德。对那些留下了真正遗产

的领导者们来说，品格和道德是最宝贵的优点。每一个组织都怂恿其领导者专注于眼前的当务之急，而代价就是忽视那些决定我们所有人生活质量的大问题。

- 事实上，领导者就是那个未来梦想的化身。一个梦想就是一张路线图。它告诉我们怎样前往与命运碰头的约会地点；梦想就是一系列富有想象力的假设，摸索着走向存在于我们意识深处的栩栩如生的理想境界。

本尼斯的领导力思想、理论与实践具有广阔的历史视野、精微的人文情怀、如炬的全球前瞻，希望从推荐序的点滴光辉映射出大师的卓然风采。

就在本书系即将付印之际，2016年9月10日上午，具有开创性意义的跨文化全球领导力项目，旨在培养具有全球视野、致力于推动人类文明进步的未来领导者——清华大学苏世民学者项目举行了开学典礼，迎接首届入学的来自31个国家的110名苏世民书院的学生。中国国家主席习近平和美国总统奥巴马分别发来贺信，表达对首届学生的祝贺与期待。由此可以看出，领导力教育已经成为中国高校教育改革的重要方向，逐渐迈进青少年教育的核心区域。

彼得·德鲁克说：领导者的首要任务是定义使命。使命即是初心。学习与发展领导力，我们需要时常问问自己：我的初心是什么？

最后，感谢湛庐文化董事长韩焱女士、高级副总裁张晓卿女士、总编辑董寰女士的信任，让我领衔重新审校和翻译这四本书，特别是因为连续创业的原因，一再延误书的出版，使得自己一直惴惴不安、深感愧疚。

感谢第一版的译者姜文波，感谢赵岑博士、徐琨女士百忙之中重译《领导者》，感谢胡金枫女士在翻译过程中的参与和支持。感谢我的太太佛影女士长期以来的包容和支持，她总是为一些精彩的翻译手动点赞，给我莫大的鼓舞。

由于译者水平所限，不当之处，敬请指正！

共勉。



扫码关注庐客汇，

回复“经营梦想”，

听徐中老师亲自讲述本尼斯的领导力智慧。

推荐序2

他，毕生充满好奇心

汤姆·彼得斯
全球著名管理学大师

好奇心总是让沃伦·本尼斯受益无穷，而我们大多数人也都从中获益。对一位年事已高，却始终像六七岁的孩子一样充满好奇心、喜欢琢磨的老人来说，本书就是最好的证明。

本尼斯是组织领域的先驱，他有先见之明。20世纪60年代，他在麻省理工学院研究群体行为之时，就已经预言并促进当今的组织勇往直前地迈向更少等级、更加民主和更有适应能力的新组织。他毕生都在毫无保留地奉献着知识和智慧。在对社会互动的细节进行谨慎研究的同时，本尼斯还拿自己去冒险，在缅因州贝瑟尔的国家培训实验室为首批T团队（T-group）[1] 担任领导。1964年，在发表于《哈佛商业评论》的一篇里程碑式的文章中（参见第8章），本尼斯和他的同事菲利普·斯莱特（Philip Slater）令人震惊地宣称“民主是必然的”。应斯莱特和本尼斯的请求，《哈佛商业评论》在1990年重新刊登了这篇论文；我们很少有人能有机会公开地说：“我早跟你们说过了。”

在发出了大胆的民主宣言之后，仅仅过了两年，本尼斯就紧跟着发表了《垂死的官僚制度》（*The Coming Death of Bureaucracy*）（参见第9章）一文。在这篇论文中，本尼斯坚持认为，几百年来基于命令和控制的、金字塔形的组织结构气数已尽，在面对被“持续变革”所困扰的社会和经济时，完成明天的工作将需要“适应能力强、快速变化的临时系统”。这一观点在当时的背景下也同样是前瞻的。这篇论文最早出现在IBM公司的《思考》（*Think*）杂志上，但是很可惜，IBM公司并没有听他的话！

1967年，本尼斯再一次被自己的好奇心驱使，开始花10年的时间来实践自己一直以来所宣扬的：首先是在纽约州立大学布法罗分校担任教务长，之后又到辛辛那提大学担任了校长。说他不过是实践了他所宣扬的，那就未免过于轻描淡写了，因为事实证明，实践领导力与通过文字来影响领导力完全是两回事。这段低谷绝不少于高峰的经历让本尼斯身心俱疲，无疑是他在53岁心脏病严重发作的一大诱因。

他从前拥有过惊人的职业生涯，在社会科学历史上极具地位，浑身上下、里里外外还有着许多伤疤，可为什么他还要自寻更多的烦恼呢？那该死的好奇心再一次驱使了他，这就是原因。现在，本尼斯倾注了全部精力来回顾自己的过去，紧接着对领导力进行了一系列重大、系统的研究，还有这本最新的、在很多意义上来说也是最好的个人反思的著作。

为什么说是最好的呢？在担任辛辛那提大学的校长时，本尼斯得出结论，领导力最终涉及的就是个体领导者与组织的关系。他在本书中所进行的这种自我探索和反思，对任何一个成功的领导者来说都是成长历程中不可或缺的部分。

我喜欢这本书。它以同样的深度反映了人性、开放、勇气以及严谨的思维，令人惊叹地例证了优秀的社会科学既可以是非常严谨的，也同样可以是非常生动、优美的。

我喜欢这本书，是因为它让长期处于困惑中的我茅塞顿开。一方面，在关注变革、民主和官僚制度这一点上，本尼斯30多年来是始终

如一的；另一方面，他又是变化的、常新的、与时俱进的、勇于挑战的。现在的他还和1970年时一样，那时，身为MBA新生的我第一次接触了他的研究成果（《垂死的官僚制度》是斯坦福大学的老师给我们指定的首批读物之一）。本尼斯承认自己一直深受两位早期导师的影响。其中的一位是凯普顿·贝辛格（Captain Bessinger），当19岁的本尼斯在1944年成为欧洲战区最年轻的步兵指挥官时，高中辍学的贝辛格是本尼斯的连长；另一位是道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor），这位社会科学大师的思想激励着本尼斯后期做了大量工作。我也深受一些导师的影响，本尼斯就是其中最重要的一位。一位新闻记者曾经问我，希望自己的墓志铭怎么写。在毫不含糊地告诉他我还一点儿都不急着去见上帝之后，我接着对他说，我希望将来我的墓碑上写着："他毕生充满好奇心！"在读过本书并进行了反思之后，我认识到在某种意义上，我信口说出的那句话正是沃伦·本尼斯非凡人生的鲜明标志。当然，本尼斯和我都还不急于让人给我们写墓志铭。但是，如果你希望从这个丰富多彩、充满好奇心的生命身上学到些什么，希望从他的思想和实践中得到激励，那么认真地阅读和思考这本书将是你最好的选择。

前言

未来梦想的化身

“责任始于梦想 ”，诗人叶芝 [2] 写道。这句话在卓越领导者们的人生中得到了最生动的验证。所有人都有一种无法抗拒的欲望，想要理解和预测未来；但是，通过拥抱和“经营”一个真实的梦想，领导者就真正地肩负起塑造未来的责任。事实上，领导者就是那个未来梦想的化身。

对我来说，梦想是一个混合词，有着很多的含义。首先，它涉及运用想象力，让我们能够凭智慧去超越和战胜未来的事件；其次，想要控制未来的努力是一种社会性创造，它证明为将来做规划的过程是合理的。就我所知，除了着眼于表面的事实并推断它们可能会怎样发展，我们没有其他的办法抵抗“盲目力量的暴行”，也没有其他可靠的办法对目标或价值观作出协调。

诗人卡尔·桑德伯格（Carl Sandburg）曾经说过：“除非先有梦想，否则什么都不会发生。”的确，一个梦想就是一张路线图，它告诉我们怎样前往与命运碰头的约会地点；梦想就是一系列富有想象力的假设，摸索着走向存在于我们意识深处的栩栩如生的理想境界。

马丁·路德·金著名的理想诗句“我们终将胜利”常常被引用，但事实上，这一引用是不完整的。他原来说的是“总有一天，我们将会胜利”。这个被他用来引领追随者的梦想，预示的不是马上就要实现的结果，而是走向胜利必须要经历的漫长而又艰难的斗争。

对有些人来说，这种对梦想含义的强调可能有些不相关，尤其是有些人可能觉得宏伟的梦想是马丁·路德·金那种伟人的专属，真实的财务结果才是我们这些人该关注的。这样一个没有梦想的人，他能够安全地抛弃不切实际的幻想吗？他能够直奔主题吗？他能够专注地研究管理好一家企业或机构的基本细节吗？

根据我这几十年的研究和经验看来，这样的人可能会在一段时间里证明自己是成功的管理者，但他永远也不会成为一位真正的领导者。一个梦想可以对追随者产生无与伦比的吸引力，尤其是当追随者能在这个梦想中找到家园的时候。一个梦想不必是浩大无边的，但它必须大得足以容纳一群追随者。 的确，如果一个人不能经营好一个梦想，不能为其他人想要融入群体、作出贡献、进行创造的基本需求构筑一个乐园，一般来说，他就不会以领导者的形象留下长久的印迹。因此，本书想要探讨的就是：领导者与其梦想的关系，以及他的组织与其梦想的关系。

本书代表着过去几十年来，我穿越各种领导力梦想的旅程。我认为，在这个变化步伐日益加快的时代，组织动态学领域早期阶段的著述可以给我们大量的学习经验。有些见解和预言非常准确，有些则因未曾料到的社会和科技发展而变得复杂了。尽管如此，我还是希望它们能够体现出真正的价值，帮助我们对未来将需要什么样的领导力和组织作出可靠的推断。

就我自己而言，我几乎一生都在探索领导力。在这个让我终生着迷的主题上，我的两个哥哥是我最早的老师。他们俩是双胞胎，除了领导能力之外，他们几乎处处都一样。随着我们渐渐地长大，我的一个哥哥成了典型的天生领导者，他能够说服十几岁的小伙伴们去干那些家长们做梦也想不到的事，包括长时间的逃学。我的另一个哥哥恰

恰相反，他在那群孩子中是一个天生的追随者，没有影响力，甚至没有发言权。

我的两个哥哥让我学到了关于领导力的头两个道理：领导力既取决于性格，也取决于行为；领导比追随要好！ 作为一个孩子，我开始仔细地观察领导者们（首先是我那个更讨人喜欢、更有权威的哥哥），以发现他们怎样控制和构造自己的势力范围。我希望学到他们的秘诀：怎样成为一位领导者，甚至更重要的是，领导者怎样做成事情。在第二次世界大战期间，还不到20岁的我研究领导力的场所已经不是起居室或者附近的街区了，而是欧洲的战场。一夜之间我认识到，一位领导者不仅会体验到肩负责任的兴奋，他的行动还会对其他个体的人生产生深远的影响，有时甚至是永久的影响，不管是好的还是坏的。

本书包含了我所认识到的关于领导和变革的精髓。它包含了强烈的个人色彩，其中包括一段简要的自传和学术经历。后一部分内容概要地介绍了几十年前社会科学研究怎样改变了我们看待组织的角度，以及可以用来激励人们为自己和组织作出贡献的方法。

你会发现，第二次世界大战、安迪亚克学院（Antioch College）以及其他的事件怎样影响了我的工作。你们会了解到，在我担任大学管理者的那些年里，这段复杂环境中的实践经历让我对自己的那些理论有了哪些新的认识。

我们都是时代的产物，而我的时代曾经是人类历史上最不寻常的一个时代。除了那些论文，我还在本书中提供了一些介绍背景的评论。在阅读这些论文时，你将看到一次又一次革命（信息爆炸仅仅是其中之一）的开端，你将发现为什么我会渐渐地开始相信，这个世界唯一不变的就是变化。

这么多年来，我一直在就“怎样最有效地领导”向企业高管以及其他的领导者提供建议，与他们分享一些认识和见解，比如领导的必要性。但是，或许我给领导者的最经得起时间检验的建议就是：要保持机敏。在这个充满不确定性的时代，领导者必须要为尚未想象到的事

物做好准备。 如今，领导就像是第一次做父母——早在你充分地理解状况之前，你就必须做正确的事。仅举一例：当我在1964年与人合写《民主是必然的吗？》（*Is Democracy Inevitable*？ ）这篇论文时，还没有人能想象到日本会对管理的哲学和实践产生多么深远的影响。然而，从那个年代幸存下来的企业是那些足够灵活的企业，它们可以快速地响应由日本所激发的范式转变。穆罕默德·阿里（Muhammad Ali）说得对：你必须要像蝴蝶一样掠过，像蜜蜂一样螫刺。

这本书一半是反思，一半是方法指南。我倾向于和大家分享自己在一次次的思维爆发中领会到的东西，而不是大量的分析。只要可能，我就会展示而不是说教。在这本书中，大部分的内容都包含在故事中。的确，我认为关于组织的伪科学术语实在太多了，我们需要更多生动的故事。

本书的大部分内容，探讨的都是推动领导和管理变革。但是，第三部分专注于品格和道德。我发现，对那些留下了真正遗产的领导者们来说，品格和道德是最宝贵的优点。每一个组织都怂恿其领导者专注于眼前的当务之急，而代价就是忽视那些决定我们所有人生活质量的大问题，比如，这是正确的吗？这对我们的子孙后代是有益的吗？这对我们的地球是有益的吗？事实上，在企业和公共生活中，最优秀的领导者既牢记着自己的组织职责，也时刻铭记着自己的社会责任。

几十年前，我被看成是一个未来学家。实质上，那意味着我喜欢厚着脸皮预言将来可能会发生什么，而不是把自己的分析局限于已经发生的事情上。然而，这本书却不是要对未来作出新的预测，而是提出了一系列我认为必须要找到满意答案的问题。领导者以及研究领导力的学者就是回答这些问题的人，他们有责任替未来构造新的梦想。即使是在这些个错综复杂、令人困惑的时代，我也坚信我们能够胜任这项任务。

引言

领导者的梦想和梦魇

我觉得，首先坦诚地反思一下领导者的理想与现实之间存在的明显差距，会很有帮助。几十年前，当我在波士顿开始自己的学术生涯时，我和很多有才华的同事都坚信，我们能够创造历史，我们的共同努力能够改造人类组织的社会结构。

我们有巨大的动力。当时，“希特勒的阴魂”仍时隐时现，第二次世界大战的硝烟也还没有散尽，我们觉得有必要以某种方式彻底改造社会组织，让民主重获新生并免受法西斯主义和专制的侵袭。在那种背景下，对有效领导力的研究有着我们能想象到的最广泛的影响和意义。

1967年，我暂时放下了自己潜心从事10多年的领导力研究，转而进行了10多年的领导力实践。我先是辞去了在麻省理工学院轻松且回报颇丰的教职，到崭露头角的纽约州立大学布法罗分校担任了4年的教务长。随后在1971年，我离开纽约州立大学布法罗分校，出任辛辛那提大学的校长。本书的第16章非常详细地描述了我在这两所大学的经历，但是在这里，我的心愿是让大家透过我的描述，看看当我这

个学者把自己的理论带到复杂的社会组织中去时，炽热的实践检验给出了怎样的答案，而我又得到了哪些认识和领悟。

当时，我在麻省理工学院的同事们都认为这是我作出的最愚蠢的决定；事实上，直到今天他们仍然这么认为。然而对于我自己来说，随着时间的推移，我当年暂时停止自己如日中天的学术生涯的动机已经变得越来越清楚了。我为什么选择从事管理与我从中学到了什么，完全是两回事。没有谁知道自己的全部动机，以下是我的部分动机。

从我在安迪亚克学院就读时开始，就一直想追随我的恩师、时任校长的道格拉斯·麦格雷戈的脚步，到一所学院或大学去当校长。我并不认为那是理智的，但它的确是一个强烈的动机。我已经厌倦了做一个看台上的蒙田 [3] 。蒙田曾经坦承："要是我理应被人们所相信，我就不会那么大胆了。"看台上的旁观者，置身事外的分析家和客观的评论家，对这些远离行动的人来说，他们当然很容易做到大胆了。我想做到在竞技场中大胆，我想看看自己写的那些东西能否在实践中具体化；在实践者的世界里，行动比空谈更重要。这让我想到了英国作家罗伯特·格雷夫斯（Robert Graves）的诗句：

斗牛评论家们在看台上排排端坐，
巨大的斗牛场座无虚席；
但真正了解情况的人只有一个，
他就是场地中央的斗牛士。

我的初衷并不完全是要去"斗牛"，但事实证明，这11年的经历对我的学术观点来说，是一次绝妙的效果检验。

我猜想，让自己的作品得到充分的诠释和演绎，这必定是每一个作曲家或剧作家急切想要看到的。如果不是亲耳听见，一个作曲家怎么会知道自己写的曲子听起来如何呢？如果不是亲见亲闻，一个剧作家怎么会知道自己写的剧本实际演起来如何呢？如果没有这11年的经历，我怎么能够真正地知道自己写的那些文字是否引起了管理界的共鸣，是否具有实际意义呢？

另外，我还对高等教育有一些想法，我希望能有一个机会，尝试推动高等教育界朝着新的方向发展。

想要对他人的生活产生切实的影响，这种使命感和冲动也是我的强烈动机之一。在新泽西州的韦斯特伍德高中（Westwood High），我们的校训是“行胜于言”。或许，过了若干年，当我在1966年前后造访身在旧金山的迈克尔·墨菲（Michael Murphy）时，正是这条校训促使我有所“领悟”（我轻易不用这个字眼）。作为伊莎兰学院（Esalen Institute）的创建者以及新世纪哲学的杰出阐释者，墨菲当时正在为《生活》（*Life*）杂志上一篇关于伊莎兰学院的报道哀叹。让他感到震惊的是，这篇报道谈论的不是伊莎兰学院具有挑战性的学术观点，而仅仅是热浴盆、按摩以及一个裸体小组（嗨，这可是在20世纪60年代）[4]。而让墨菲感到更糟糕的是，同一期杂志的封面上描画了另一种完全不同的裸体——一次野蛮的部落战争夺走了很多比夫拉（Biafran）[5]儿童的生命，他们裸露的尸体就像成捆的木材一样胡乱地堆在一起。这样的两篇报道竟然出现在同一期杂志上，让我感到骇然，促使我想要超越空洞的分析，超越置身事外的公正和客观：我要做点什么！

还有很多其他无法言喻的东西是我在回望过去时至今仍旧看不清楚的；而当我试图去表达它们时，我的言词听起来老套而又混乱。美国作曲家约翰·凯奇（John Cage）曾经说过：“我已经没什么可说的了，但我还是要说一说。”我要顶住这种诱惑。

我在这11年中学到了什么，要远比我前面对自己为什么会走上这条道路的思考重要。迎面泼来的冷水往往会打断我所怀抱的梦想，让我回到现实中；还有的时候，我感到梦想彻底地变成了梦魇。不管怎样，我要总结一下自己所学到的东西。

关于权力：在我的学术作品中，我强调领导者作为“引导者”（facilitator）的角色，而对各种形式的权力有所忽略。另外，借用麦格雷戈的著名比喻[6]，我强调播种、培育和气候营造的“农业模式”。我所讲的是一种驯化版的权力，所强调的是掌权者努力实现集

体目标、保持自身决定的合法性以及他人的服从的流程，而不是各种潜在派别的视角，包括各种试图影响掌权者选择的利益群体。换句话说，我意识到组织不仅是一种人际关系模式，而且也是一种政治模式（比如提出稀缺资源的配置）。

关于变革：同样，我的作品提出了一个相当简单的变革模型，基于来自环境的轻微压力和关于真理与爱的战略。也就是说，有了充分的信任和协作，再加上知识，组织就会沿着民主的单向道不断地进步。简而言之，我所设想的未来组织，肯定会与巴赫的众赞歌以及沙特尔大教堂一道，成为西方文明的典范。

关于变革我还认识到，要想成为一个有效的变革领导者，你必须既能够尊重传统和稳定性，又能够推动修正和变革。很多追随者认为，我强调后者，而对前者缺乏重视。我认为他们的这种感觉是有些准确的。作为辛辛那提大学的校长，我原本应该更多地了解这座城市及其引以为豪的传统。此外，我采取的一些措施似乎忽视了老教员们的感受。

关于官僚制度：　它远比我想象的要棘手和顽固。曾经有个署名为“组织变革的巴克·罗杰斯（Buck Rogers）[7]”的人给我的《变革组织》（*Changing Organization*）一书写过一篇书评；这对我而言不是一个坏的教训。或许，大学要比大多数的组织更顽固。有句老话说，大学比墓地更难改变，听起来是有些道理的。在一所现代的大学里，各方利益相关者之间的复杂关系令人十分困惑，同时也充满了冲突。各方所持利益各异，这让我想到了另一句老话：对一个大学校长来说，成功之道就是给学生们准备好性，给校友们准备好一支获胜的橄榄球队，给教员们准备好一个停车场。

在辛辛那提大学当校长时，我把每周三的下午作为“开放时间”，允许任何人到我的办公室来说出自己的问题、抱怨或意见等。我觉得这是一个权宜之计；有太多的人希望我能听到他们的声音，而我只能每周挤出一个下午的时间。起初我会一对一地接见本校的学生、教员或管理人员，或者是任何一个为此而来的社区成员。后来消息就传开

了，有越来越多的人想成为“校长的拜访者”。于是，为了保持秩序，也为了有一个像样的地方让他们等候，我打开了隔壁的会议室，并在里面准备了饮料和小点心。最后，提出请求的人实在太多，会议室已经装不下所有的来客了。我只好把大家都请到我的办公室去坐。他们提出的大多数问题都是官僚制度所造成的障碍和混乱。

因为不想越俎代庖地插手原本该由系主任、教务长或副校长作出的决定，我把学校的其他高层管理者也请来了。学校的巡视员总是会在现场做记录，并监督后续措施的落实。这些座谈往往会持续到夜晚；对我来说，到了晚上八九点钟才目送最后一个人离开我的办公室，这是常有的事。人们经常会成群结队地来游说我；大学城里的居民们会常常来抱怨那些不守规矩的学生，而家长们会常常来表达他们对子女成绩的不满。有很多座谈还很热闹；即使达不到别的目的，它们至少让我看到了这所学校的DNA。我注意到有一个六十多岁的老太太每周都来，而且总是一边织毛衣一边静静地听着，脸上的表情好像很惬意。有一次我问她，是不是有什么问题想问，她回答说：“不，没有，我来这儿是因为这是镇上最好看的表演。”

在主持了三年的“开放时间”之后，我没有看到这所学校在行政管理上的常规惯例有任何变化。我很难证明这些座谈对官僚制度的惰性有任何明显的影响。我曾经天真地希望，我会给其他的大学管理者们树立一个值得效仿的榜样。甚至更加天真的是，我一厢情愿地期望这些座谈加上其他的行政干预，会以某种方式把官僚制度赶出校园，让学校能够更迅速地响应教员和学生的要求。或许当初我该继续坚持下去，我不知道；不过，这的确是一段痛苦但也对我有所启迪的“学习经历”，并且可以追溯到我在安迪亚克学院的根。使我坚信的不是宿命论，而是现实主义。

关于领导力（和我）：　在布法罗学院和辛辛那提大学的那11年是艰难而又非常重要的。做事与写作完全不同。商学教授尤其容易被管理的实践与研究之间的危险隔阂所伤害。在很多专业，教师同时也是研究者和实践者。比如在医学领域，医学院的教授就既是教师和研究者，也是临床医师。当然，也有少数人只做研究，他们通常拥有哲

学博士和医学博士的双重学位。但是大体上来说，医学院的教师和研究者们也给人看病；他们不仅担任院系的教职，而且也保持实践。但是担任咨询顾问，就像很多管理学教授所做的那样——与从事管理不是一回事。在南加州大学一流的影视学院，讲授导演和制片的老师自己也执导和制作电影；讲授剧本写作的老师自己也创作剧本。我认为，与物理学或英国文学这样的学术性学科不同，一个职业性学科，如果不去实践它，是不可能理解它的。

在我看来，研究和实践之间、观察到的真理和体会到的真理之间存在着巨大的差别。亲身实践管理的这11年，让我对领导力的深厚本质、其成功和失败，以及领导者个人的心路历程有了更深入的理解。我知道这并不适合于每一个人，但是那段亲身实践的岁月，的确为我认识管理打下了良好的基础；作为一个疯狂的经验主义者，这些是我用任何其他的方法都不能获得的。

我必须要赶紧补充的是，在很多方面，它也是不适合于我的。至少从长远来看是不适合的。事实上，为了这个世界，我不会错过这次机会，但我也不想再做一次。尽管作为一个学校领导者，我有自己的短板也有自己的优势，但是我深知还有别人能比我干得更好。它只是不是我的使命。这个认识的形成过程中有一个转折点，一个顿悟的时刻。

那是1976年的一个晚上，我正在给哈佛教育学院的师生们做演讲。他们请我谈谈学校领导力的主题，我花了很多的时间来做准备。演讲大厅里坐满了人，我也觉得自己正处于最佳状态。当我或诙谐或讽刺地描述管理一所大型的城市大学所面临的抱怨、经历的起起落落以及所引发的流言蜚语时，我感到非常痛快。回想那个晚上，我觉得自己一半是社会人类学家，一半是独自表演的滑稽演员。听众们似乎也和我一样愉快。后来，教育学院的院长保罗·伊尔维萨克（Paul Ylvisaker）提了一个问题。他是高等教育界最受尊敬的人物之一，从美国总统到哈佛校长，人人都仰慕他的学识和智慧。他是高等教育界毫无争议的元老。

那时我觉得，我回答问题的经验已经非常老到了。这要得益于多年的执教以及经常与媒体打交道；你知道，媒体总是喜欢问一些令人为难的问题。我非常自负地以为，没有哪个问题我不能生动而又令人信服地作出回答。我想，至少我绝对不会被卡住。伊尔维萨克就坐在大厅的后排，而他的问题就像一个高抛球，懒洋洋地越过听众飘然而至。他慢吞吞的中西部腔调掩盖了问题的精明，不引人注意，很有欺骗性。他的问题很简短。“沃伦，”他问道，“你真的喜欢辛辛那提大学校长这份工作吗？”我不知道在我作出回答之前，时间嘀嘀嗒嗒地过去了多少秒。大厅里突然变得非常安静，我甚至都能听到自己的心跳。最后，我抬起头看着伊尔维萨克的方向，犹犹豫豫地回答说：“我不知道。”实际上，在那一刻我已经知道了答案，只是我还没有明确地告诉自己。

事实是，我不喜欢当校长，我对这个职位没有热情，我正在做的并非出于我的心声。我只是想成为一个大学校长，却不想履行一个大学校长的职责。现在看来，那对我而言是一个巨大的教训，如果说关于领导者我仅有一个发现的话，那么这个发现就是：总的来说，领导者看起来都一贯地热爱自己所从事的工作。迈克尔·阿姆斯特朗（C.Michael Armstrong）是美国电话电报公司（AT&T）的首席执行官和董事长，他最近告诉我，他最喜欢的日子就是星期一。我开玩笑说，他应该在自己的汽车牌照上印上“感谢上帝，星期一到了”[8]。说到杰克·韦尔奇对通用电气公司二十多年来的领导，人们会记住的标志不会是他的战略天赋，而是他动员和激励各个业务中的数万名员工参与建设性活动的方法，这会让他的名字载入商业史。当我与南加州大学的校长史蒂夫·桑普尔（Steve Sample）一起给本科生上一门领导力课程时，我认识到了他是多么热爱自己的工作。我觉得筹集资金是一种难为情的行为，而他却热爱这项活动；他喜欢处理日常的冲突，喜欢令人麻木的日常互动，汽车里的他总是在打电话；他会尽最大努力让自己的星期天保持“空闲”，但愿望时常落空。此外，与领导一所重要的研究型大学相伴随的，还有无数其他的职责等着他。如果没有足够的热情，谁都不可能成为伟大的领导者。

伊尔维萨克的问题让我意识到，行政管理不适合我。我对这种工

作没有热情。在之后的二十多年里，对卓越领导者品质的研究印证了我当初经历的那个顿悟的时刻。一个很简单的事实是，所有堪称楷模的领导者都找到了自己独特的心声、自己的标志。 他们知道自己是什么人，知道自己所做的再没有别人能照着去做。杰里·加西亚（Jerry Garcia），“感恩而死”乐队（Grateful Dead）的忧郁灵魂，比我说得更为精辟：

> 你不仅仅是希望人们把你看成是最好中的最好；你希望他们把你看成是唯一一个能够这样做的人。

至今我也不知道伊尔维萨克从我的演讲或肢体语言中接收到了什么，让他提出了那样一个问题。可能是我的漫不经心和肤浅，或者是我眼神中的某种东西。或许，他那时已经读过了我最近才偶然读到的奥登（W.H.Auden）的诗句：

> 要知道一个人的职业是否适合他，
> 你不必看到他在做什么，
> 而只需注视着他的眼睛：
> 一个厨师会配制他的调味料，
> 一个外科医生会给病人开刀，
> 一个店员会填好一张提货单。
> 他们有着同样的眼神，
> 他们都忘我地沉浸在自己的职责中。

他肯定已经知道了我不能忘我地沉浸在校长的职责中。不过，这并不是灾难。现在我知道了，我注定不会像篮球场上的迈克尔·乔丹或魔术师约翰逊那样，成为管理实战中的英雄。或许，我更多的是菲尔·杰克逊（Phil Jackson）或者帕特·莱利（Pat Riley）——曾经在竞技场中挥汗如雨，但最终是以研究者和教练的身份作出了最重大的贡献。实际上，我们有很多最伟大的教练当初都是不太出色的球员，也有很多最伟大的球员后来当教练却非常失败。我发现，我的天职就是给企业、政府机构和高等院校中的领导者们担任顾问和教练。对于这个角色，给了我巨大帮助的是我新发现的一种能力，也就是充分地认识各个领域中令人筋疲力尽的复杂性的能力。

总而言之，我找到了自己在梦想中的位置；这花了我不少时间。这个位置不是我曾经预想的，但它却是适合于我的，也适合于很多其他的人。

MANAGING THE DREAM

第一部分

开创梦想

领导的艺术

REFLECTIONS ON LEADERSHIP AND CHANGE

A Leader incarnates a dream for future.

领导者就是那个未来梦想的化身。

01

经营梦想

我越来越相信，不管时空怎样转变，优秀的领导始终不变。不论是“全球管理者”还是组织，都必须要设法理解和领会其他的文化，尤其是在完全不同的企业发生大规模合并的时代。卓越的领导者都理解并乐于接受这种多样性。

领导者而非管理者

考虑到变化的本质及其永恒性，以及商业领导者所面临的跨国性挑战，作出正确选择的关键在于理解并乐于接受在多变的全球经济中取得成功所必需的领导力品质。要想在21世纪生存，我们将需要新一代的领导者——是领导者，而非管理者。

这是一个重要的差别。多变、动荡、不确定的环境因素，有时似乎是勾结起来围剿我们，而如果任它们为所欲为，我们就一定会被它们所扼杀。面对这样的环境，领导者的态度是征服，而管理者则是屈服。 领导者与管理者之间还有其他一些至关重要的差别：

- ◆管理者照章管理，领导者创新。
- ◆管理者是复制品，领导者是原创品。
- ◆管理者维持现状，领导者力求发展。
- ◆管理者重视系统和结构，领导者重视人。
- ◆管理者依赖控制，领导者激发信任。
- ◆管理者着眼于短期目标，领导者着眼于长远目标。
- ◆管理者总是问怎样做与何时做，领导者总是问是什么与为什么。
- ◆管理者始终盯着盈亏数字，领导者总是放眼于长远发展。
- ◆管理者忍受现状，领导者挑战现状。
- ◆管理者是典型的好士兵，领导者做最好的自己。
- ◆管理者把事做对，领导者做对的事。

1943—1945年，陆军元帅威廉·斯利姆爵士（William Slim）曾经率领英国陆军的第14集团军从日本人手里夺回缅甸，这是第二次世界大战期间的一场大规模战役。他从中认识到了领导者与管理者的差别。他说：

> 管理者是需要的，领导者是不可或缺的……领导是关于精

神的，结合了个性和愿景……管理是关于智力的，更多地涉及准确的计算、统计数字、方法、时间表和日常事务。

近年来，我一直在与领导者们对话，其中包括强生公司的詹姆斯·伯克（James Burke）、苹果电脑公司的约翰·斯卡利（John Scully）、电视制作人诺曼·李尔（Norman Lear）以及大约100位其他领导者。他们有的很出名，有的则默默无闻。在我的研究过程中，我对领导者的当前现状以及铸就未来所必需的领导力有所领悟。尽管领导者可以是形形色色、各种各样的——有高的也有矮的，有整洁的也有邋遢的，有年轻的也有年老的，有男的也有女的；但是，与我交谈过的每一位领导者都至少有一个共同的特征：关注指引方向的终极目标以及整体愿景。 他们不仅仅是目标导向的。正如伟大的高空杂技演员卡尔·沃伦达（Karl Wallenda）曾经说过的："走钢丝的时刻才是生活，其他时刻都是等待。"

无论是就个人还是职业而言，领导者都很清楚他们想要做什么。在面对挫折甚至失败时，他们有坚持下去的毅力和勇气。他们知道自己将去向何处，也知道为什么要去向那里。参议员霍华德·贝克（Howard Baker）曾经在里根总统任内担任过白宫的办公厅主任，在谈到里根总统时他说："他知道自己是什么人，信仰什么，想去何处。"

领导者经营梦想

很多领导者会找到一个比喻来体现和宣扬他们的愿景。比如查尔斯·达尔文提出的富有创造力的比喻就是，一棵枝繁叶茂的进化树，他可以在这棵树上追踪不同物种的繁盛和灭绝；美国心理学家威廉·詹姆斯（William James）把心理过程看成是一条小溪或河流；英国哲学家约翰·洛克（John Locke）关注放鹰打猎的人，并用他们放开猎鹰的过程来比喻自己"对创造性过程的新见解的产生"，换句话说，就是对人类知识的探求。

领导者经营梦想。 所有领导者都有能力创造一个令人信服的愿

景，它可以把人们带到新的境界；所有领导者也都有能力把这个愿景转化为现实。彼得·德鲁克曾经说过，领导者的首要任务是定义使命。在《领导是一门艺术》（*Leadership Is an Art* ）这本书中，赫尔曼·米勒公司（Herman Miller）的首席执行官马克思·德普雷（Max De Pree）换了一种说法：

> 领导者的首要职责是定义现实，最后一个职责是表达感谢。在这两者之间，领导者是公仆。

经营梦想可以细分成五个部分。第一个部分是沟通愿景。荣格说过："一个未被理解的梦想仅仅是一个发生的事件。被理解了之后，它就变成了一段活生生的经历。"

强生公司的前首席执行官詹姆斯·伯克把40%的时间用于沟通强生公司的信条。有800多名管理者参加过强生公司的挑战大会，在会上他们一行一行地审阅公司的信条，看看需要作出哪些改变。这么多年来，其中有些改变是根本性的。但就像宪法一样，强生的信条本身一直持续了下来。

其他四个部分分别是谨慎地招聘、奖励、再培训和组织重构。所有这五个部分，都在北欧航空公司首席执行官詹·卡尔森（Jan Carlzon）[9] 的身上得到了充分的体现。

卡尔森的愿景是要让北欧航空公司成为最终仅存的五六家国际航空公司之一。为了实现这个愿景，他确定了两个目标：第一个目标是让北欧航空公司在100个不同的方面都比竞争对手好上1%；第二个目标是找到一个市场利基（market niche）。卡尔森选择了商务旅行者群体，而不是大学生、旅行社或者任何其他的选择，因为他相信这是最有利可图的细分市场。为了吸引商务旅行者，卡尔森必须让他们与公司每一个员工的每一次互动变得令人愉快。他必须让每一次互动都是有意义的、适当的、礼貌的和充满关心的。他估计，在公司员工与现有的或潜在的顾客之间，每天会有63 000次这样的互动。他把这些互动称为"关键时刻"。

卡尔森还组织编写了一本神奇的漫画书《小红本》（*The Little Red ；Book* ），用来向员工们传达公司的新愿景。他还在哥本哈根创建了一所企业大学来培训员工。同样重要的是，他还对整个组织进行了“去官僚化”。组织的结构图看起来不再像金字塔，而像一系列的圆环或一个星群。事实上，他那本名为《关键时刻MOT》的商业畅销书，原本的瑞典语书名就是“摧毁金字塔”的意思。

这些圆环中的一个就是哥本哈根-纽约航线。所有的飞行员、导航员、工程师、机组乘务员、行李员和预订代理商，每一个与这条航线有关的人，他们共同构成了一个自我管理、独立自主的工作团队。他们有自己的利益分配计划，以便各方都能合理地分享航线带来的利润。公司还有哥本哈根-法兰克福航线等。整个公司就是由这些平等的小团队构成的。通用电气的首席执行官杰克·韦尔奇曾经说过：

> 过去，我们对老板的印象是，老板能够成为老板，只是因为他比手下的人懂得更多。这其实只是管理者的概念。将来的领导者要通过愿景、共同的价值观和共同的目标来领导。

领导者最重要的能力，就是建立和实现愿景的能力。 叶芝说过：“责任始于梦想。”愿景是清醒时的梦想。对领导者来说，其责任就是要把愿景变为现实。在这个过程中，领导者会改变他们的领域，不管那个领域是一家航空公司、一部电影、整个计算机行业，还是一个国家。

对此，梭罗这样写道：“如果一个人满怀信心地朝着自己的梦想前进，努力去过自己想象中的生活，那么他就会在不经意间迎来平常意想不到的成功……就算你造的是空中楼阁，你的努力也不一定就毫无意义；它们本该建在空中，现在要做的，是给它们打下坚实的地基。”

领导力智慧

领导者经营梦想的5个部分

1.沟通愿景。

2.谨慎地招聘。

3.奖励。

4.再培训。

5.组织重构。

新的全球联盟

卡尔森体现的另一个方面，是我认为能把21世纪领导者的愿景与当前模式区分开来的。他的愿景是一个全球愿景；他充分意识到了结成跨国网络和联盟的必要性。

卡尔森并不孤独。联合调查公司（United Research Co./Harris）最近对《福布斯》500强企业中的150名首席执行官进行了问卷调查，结果发现，他们认为未来最大的机会和挑战都来自全球市场。在卡内基梅隆大学对其商学院毕业的校友所做的一次调查中，被调查的高级管理者们，也都以同样的口气把有效的全球竞争列为未来最棘手的管理难题。

全球的相互依赖性是影响当今世界的6个关键因素之一，其他的5个因素分别是技术、并购、宏观调控、人口与价值观、环境。要处理好其中的任何一个因素，领导力都是必需的，但这是另外的话题了。

就卡尔森来说，当他试图收购竞争对手比利时国家航空公司未果时，他就与其建立了联盟。北欧航空公司还与阿根廷的一家航空公司以及东方航空公司（Eastern Airlines）合作，分享登机口并建立了航线联系。全球战略牢牢地扎根在卡尔森的愿景中。所有领导者的愿景都为组织提供了标记清晰的路线图，每个成员都能看到组织正在走向何方。愿景的传达可以激发旅途的兴奋。为这段旅程制订的计划，可以化混乱为有序，可以注入信心和信任，可以提供成功的标准。当成功到来时，整个团队都会知道。

在全球联合的冒险之旅中，成功的关键因素是两家企业有一个共同的愿景。如果你连自己企业的愿景是什么都拿不准，你怎么可能知道联盟的优势是什么？在踏上合作之旅以前，你必须首先确定你们有

正确的地图。如果你觉得自己企业的愿景还不够明确，那么下面这些问题可以帮助你确定：

- 我们独有的优势是什么？
- 哪些价值观是我们未来要优先考虑的？
- 在接下来的5—10年里，我将如何全身心地投入到这个愿景中？
- 这个世界真正需要我们（能够并且应该）提供的是什么？
- 我真正希望组织实现什么，才会投入组织中，与组织保持一致，并为自己身处这个组织而感到自豪？

今天就拿这些问题问问自己吧。你的回答将会点燃熊熊火焰，为你铸就企业的未来做好准备。

02

领导者的4种能力

有效的领导力是品格的体现。如果你问下属，希望在一位领导者身上看到什么，他们通常会列出三样东西：方向或者愿景、值得信赖、乐观。就像优秀的父母、爱人、教师和临床医生一样，优秀的领导者也会让人们满怀希望。

在 将近5年的时间里，我一直在为《领导者》一书进行研究工作。我走遍了全国，拜访了90位卓有成效、最成功的领导者，其中有60人来自企业，30人来自公共部门。

我的目的是要找出这些领导者共有的特征。完成这项任务所需的调查和探寻比我预想的要深入得多。在一段时间里，我在他们中间发现的多样性要比共性多得多。这个群体当中既有左脑思考者，也有右脑思考者；既有人着装认真，也有人着装随意；既有人口齿伶俐，也有人不善言辞；既有硬汉，也有温文尔雅的绅士。有趣的是，这个群体中只有少数人是那种典型的有领袖气质的领导者。尽管存在着这么多重大的、不可低估的不同点，但我还是找出了这90位领导者都共有的能力。在展示这些发现之前，我有必要先介绍一下这次研究的背景。

样本：90位领导者

对我的研究来说，我希望找到90位有确切业绩记录的有效领导者。最终的研究对象包括了60位企业高管（大多数来自《财富》500强企业）和30位来自公共部门的领导者。我的目的是要找到具备领导能力的人，不仅仅是“优秀的管理者”，而是真正的领导者——他们是组织文化的影响者，组织社会的建造者，也是建立和捍卫价值观的人。

领导者做对的事，管理者把事做对。 领导者和管理者，这两个角色都至关重要，但他们在本质上是不同的。我经常发现一些身居最高职位的人很努力地做着错误的事情。美国组织所面对的关键问题之一就在于，他们领导不足而管理过度。他们没有对“做正确的事”给予足

够的关注，却对“把事做正确”过于关注了。造成这种误区的部分原因在于我们的管理学院；我们教学生怎样成为优秀的专业人员和行政人员，但没有对他们进行领导力的培训。

同美国所有企业的最高领导层相比，这60位企业领导者并没有什么特别不同的地方。他们的平均年龄是56岁；大多数是白人男性，有6位非裔人和6位女性。唯一令人吃惊的发现是，所有这些首席执行官不仅都与各自的第一任配偶保持着婚姻关系，而且看起来他们都对婚姻制度充满热情。比如阿科石油公司（Arco）的威廉·基斯奇尼克（William Kieschnick）和麦当劳公司已故的雷·克洛克（Ray Kroc）就是这样的首席执行官。公共部门的领导者包括：时任证券交易委员会主席的哈罗德·威廉斯（Harold Williams）、登月英雄尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）、三位选举产生的政府官员、两位交响乐队指挥、两位成功的体育教练。之所以在研究对象中包括了乐队指挥和体育教练，是因为我错误地以为，他们是对追随者保持完全控制的最后的领导者。

经过了几年的观察和交流之后，我定义了领导者的4种能力，它们在该群体的每一个成员身上都有一定程度的体现。

领导力智慧

领导者应具备的4种能力

1.吸引注意的能力（management of attention）

2.管理意义的能力（management of meaning）

3.管理信任的能力（management of trust）

4.管理自我的能力（management of self）

吸引注意的能力

在这些领导者身上，最明显的特征之一就是吸引他人的能力，因为他们有愿景、有梦想、有一系列的目标、有计划、有一个参照系。他们专注于承诺，这会把人们吸引到他们周围。其中的一位领导者被描述成“让人们想要加入到他的事业中”；他可以把人们纳入到他的愿景中去。因此，领导者通过一个令人信服的、能把他人带入新境界的愿景来吸引人们的注意。我走了很多的弯路才认识到这一点，就像下面这段故事所证明的。

在我最想采访的人当中，有一个是少数我似乎无法联系上的人之一。他拒绝回我的信件或电话。我甚至试着联系过他们理事会的其他成员。这个人就是利昂·弗莱舍（Leon Fleischer）[10]。他曾经是著名的神童，长大后成为杰出的钢琴家、指挥家和音乐学者。

当我最初给他打电话，邀请他到辛辛那提大学任教时，他拒绝了。他告诉我，他正在与整形外科专家配合，以便恢复他右手的功能。弗莱舍是唯一一个一直拒绝接受我采访的人，后来我放弃了。几个夏天过后，当我到了科罗拉多州的阿斯彭时，弗莱舍正在那里指挥阿斯彭音乐节。我试着再次联系他，甚至在他更衣室的门上留了一张便条，但他还是没有答复我。有一天，在阿斯彭的市中心，我看到有两个年轻的大提琴手带着他们的乐器，正在汗流浃背地赶路，于是就提出开车送他们去音乐营。他们跳上我的吉普车后，我一边开车一边向他们打听起了弗莱舍。“我愿意告诉你他为什么如此杰出，”其中的一个年轻人说，“他从不会浪费我们的时间。”

弗莱舍最终不仅同意接受我的采访，而且还允许我观看他怎样排练、怎样上音乐课。他的工作方式让我想到了年轻人那句简单的描述：“他从不会浪费我们的时间。”站在乐队的前面，弗莱舍时时刻刻都清楚地知道他想听到的是什么声音。他从不浪费时间，因为他的目标总是非常清晰。正是这种对目标和结果的关注让他与其他的演奏者融为一体。

反思自己的经历，我突然意识到，我的努力最有效果的时候，是因为我知道自己想要的是什么；而我的努力没有效果时，是因为我并

不清楚自己想要什么。因此，领导者的首要能力是通过一系列的目标或愿景来吸引他人注意的能力——不是在神秘或宗教的意义上，而是在结果、目标或方向的意义上。

管理意义的能力

为了让他人清楚地看到自己的梦想，让他人与自己协同起来，领导者必须与他们沟通愿景。沟通与协同相辅相成。

罗纳德·里根被誉为“伟大的沟通者”；他的一个演讲稿撰写人说，即便是拿着一本电话簿，里根总统也能讲得生动有趣。原因就在于里根善于运用人们能够理解的象征和比喻。例如，在他的第一次预算演讲中，里根把10 000亿美元比作堆得和帝国大厦一样高的一摞美钞。他把这个概念“形象化”了。领导者可以让概念变得生动、真实，好让别人能支持他们。不管愿景多么神奇，卓越的领导者必须要用一个比喻、一个词语或者一个模型来让愿景清晰地呈现在别人的眼前。

相反，卡特总统就显得单调沉闷。卡特是最见多识广的总统之一，他所了解的事实几乎要多于任何一位总统。但是，他从来没有做到通过那些事实来传达意义。我曾经采访过由卡特任命的一位商务部长助理，她告诉我，在为卡特政府工作了4年之后，她仍旧不清楚卡特主张什么。她说，为卡特工作就像是在浏览一幅织锦的背面，所看到的图案是一团乱麻。

领导者的任务不仅仅是解释或澄清意义，还要创造意义。 组织越广泛、越复杂，这种能力就越关键。卓越的领导者能够让概念传达到组织的各个层次，能够让它们跨越遥远的距离，甚至能够让它们穿透特殊利益群体和反对者的干扰信号。我们往往会忽视意义的重要性，相关的信息我们读到或听到得太多了。实际上，一个社会或组织遭受的冲击越大，事实和概念越泛滥，其对意义的渴望就越强烈。领导者可以把事实、概念和趣闻综合起来，为公众创造出意义。

领导者的任务不仅仅是解释或澄清意义，还要创造意义。

在我的研究对象中，不是所有的领导者都能言善辩。他们以各种不同的方式让他人理解和支持他们的目标。管理目标和意义的能力来自于领导者本人。仅仅使用正确的时髦词语、伶俐的技巧，或者雇用一个公共关系专家来写讲稿，这是不够的。

管理信任的能力

信任对所有的组织来说都不可缺少。信任的主要决定因素是可靠性——我称之为“始终如一”。当我与这些领导者的同事或下属们交谈时，我一再听到了这样的说法：“她坚定不移”“不管你喜不喜欢，你总是会知道他的出发点，知道他主张什么”。

人们更愿意追随即使与他们观点不一致但可以信赖的人，而不愿追随虽然与他们观点一致但时常改变立场的人。对于可靠性和专注力的重要性，我觉得怎么强调都不过分。

管理自我的能力

第四种领导能力是管理自我的能力，也就是了解自己的才能并有效地施展它们。对自我的管理至关重要；没有对自我的管理，领导者和管理者就可能造成更多的危害而不是福祉。　就像不合格的医生一样，不合格的管理者可能会把人们的生活搞得更糟，会让人们变得更加倦怠，缺乏活力。有些管理者让自己患上了心脏病和精神失常；甚至更糟的是，很多管理者是“携带者”，会把“疾病”传染给他们的员工。

领导者了解自己；他们了解并培养自己的优点，同时他们有承受

风险的能力。　一位首席执行官告诉我，如果说她有什么领导诀窍的话，那就是“在尽可能短的时间里犯尽可能多的错误，从而不让这些错误成为绊脚石”。还有一位首席执行官说，错误只不过是“另一种做事方式”。这些领导者从挫折中学习；对他们来说，错误和挫折不是失败，而仅仅是下一步的开始。

当我请盖蒂基金会（Getty Foundation）的总裁哈罗德·威廉斯说出对他成为领导者最有影响的一段经历时，他说那就是诺顿西蒙公司（Norton Simon）拒绝聘请他担任总裁的经历。在被拒绝后，他非常愤怒，要求对方给出理由，而他认为其中的大多数理由都是愚蠢的。最后，一个朋友对他说，其中有些理由还是站得住脚的，他应该有所改变。他照着做了；一年半之后，他成为总裁。

或者，让我们来看看德保罗大学（DePaul University）的篮球教练雷·迈耶（Ray Meyer）。在连续赢得了29场主场胜利之后，他的球队终于在主场失利了。我在电话里问他感觉如何。他说：“很好，现在我们就能把注意力集中在赢得比赛上了，不用再总是想着可别输了。”

授权

组织中处处充满领导力。它赋予员工工作的步调和能量，向他们授权。授权产生领导力的集体效应。在拥有有效领导者的组织中，授权最明显地体现于如下4个主题：

第一，人们感到自己很重要。 人人都觉得自己能以某种方式为组织的成功作出贡献。贡献可能并不大，比如准时把薯片送到一家零售店去，或者是改良一个微小但不可缺少的飞机零件。但是，在成员得到授权的组织里，人们会感到自己所做的一切有意义、有价值。

第二，学习和能力受到重视。 领导者重视学习，为他们工作的人也是如此。领导者会清楚地表明，在他们的组织中没有失败，只有可以提供反馈和指引的错误。

第三，人人都是团队的一员。 哪里有领导者，哪里就有团队、家庭及共同体。即使是那些并不特别喜欢彼此的人，也会有一种团队归属感。当阿姆斯特朗谈到阿波罗登月计划时，他描述了一个团队怎样完成一系列复杂得难以想象的任务。在出现女性宇航员之前，这些男宇航员都把这种感觉称之为“兄弟之情”。我建议他们给它重新起名为“大家庭”。

第四，工作令人兴奋。 哪里有领导者，哪里的工作就令人兴奋，富有挑战性，具有吸引力，充满乐趣。组织领导力的一个基本要素就是领导（pull）而非督促（push）成员去实现目标。“领导”式的影响是吸引和激励成员融入到令人兴奋的未来愿景中。它是通过认同，而不是通过奖励和惩罚来实现激励。领导者会清楚地表达组织为之奋斗的理想，并把它们具体化。

领导力智慧

组织授权所体现的**4**个主题

1.人们感到自己很重要。

2.学习和能力受到重视。

3.人人都是团队的一员。

4.工作令人兴奋。

要想让人们加入进来，仅有令人兴奋的愿景是不够的。有些愿景和概念具备更强大的持久力，并且更深地扎根于人类的需求。我认为在现代的组织生活中，有两种观念的缺乏是造成人们普遍感到疏远和缺乏意义的主要原因。

第一，质量观念。 现代的工业社会一直是追求数量的，要为每一个人提供更多的商品和服务。数量是以金钱来衡量的；我们是一个金钱取向的社会。质量往往根本不被衡量，只是进行直觉性的评价。我们对质量的反应是一种感觉。我们对质量的感觉，与我们在生活中对意义、美以及价值的体验密切相关。

第二，奉献观念。 它与质量观念紧密相关，甚至是对工作的热

爱。这种奉献由质量激发，是高绩效系统的动力之源。当我们热爱自己的工作时，当我们的工作有质量时，我们就无须靠奖励来引诱或者靠惩罚来驱迫。我们能够建立有效的促进系统，而不是充满检查和控制、人们都想逃避或利用的系统。

这正应该是人力资源领域最关心的主题。

03

变革前沿的领导者

竞争优势的关键将在于领导者为智力资本营造良好环境的能力。一个组织仅靠实施领导者独自的创意就能成功的时代已经一去不返了。未来卓越的领导者将是那些最有能力促进和协调各种创意的人。

罗伯特·沃特曼（Robert H.Waterman）在他的《变形虫组织：变革的力量》（*Adhocracy*：*The Power to Change* ）一书中告诉我们，我们大多数人都像易卜生的戏剧《群鬼》（*Ghosts* ）中的人物：

> 我们被已经无用但依然存在的思想和准则所控制；这些思想和准则已经是鬼魂，但对我们行为的影响却还和从前一样大。像亨利·福特、弗雷德里克·泰勒以及马克思·韦伯等人的思想，都是出没在管理殿堂中的鬼魂。

福特、泰勒和韦伯等人是传统官僚体制的创始人，我们大多数人都是在受他们思想和行动支配的组织中成长起来的。在19世纪，官僚体制曾是辉煌的社会创新。在一篇不朽的但也很枯燥的散文中，德国社会学家马克思·韦伯第一次让世界注意到，官僚的、机械的模式是工业革命时期利用人力和资源的理想模式。直到今天，大多数组织仍旧保留着男性的、控制的和命令的心态，而这恰恰是日益过时的官僚体制所固有的。其实，由那种过时的范式所造成的思维定式，完全可以概括为三个简单的词：控制、命令和预测。

不断重现的主题

在过去的12年里，与各种领导者的互动和交流让我想到了托尔斯泰的一句名言：幸福的家庭都是相似的。有5个关于领导者的主题曾一再出现。

第一，不管这些领导者在经历和个人风格上有多大差别，他们都相当于一个棱镜，折射出现代世界的命运。　这些领导者是时代的象征；他们不仅要应对本组织的迫切需要，而且还要应对新的社会现实。他们的决定是基于这样的一些因素：变化速度的加快及复杂性的

增加、新技术的出现、戏剧化的人口转移、全球化。

第二，这些领导者都已经发现其组织的文化必须改变。 因为根据其构成，这种文化更多地致力于感知自身，而不是应对新的挑战。

第三，这些人都是领导者，而不是管理者。 通用电气公司的董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇已经预言：“世界将不属于管理者——那些我们常说的善于摆弄数字的人，或者说那些听起来很精通时髦的业务和行话的人。新的世界将属于充满热情、有使命感的领导者——他们不仅自己精力充沛，而且能够激发追随者的活力。”我认为他的预言是正确的。

第四，这些人都明白，管理是让人们去做需要完成的事，而领导是让人们愿意去做需要完成的事。 管理者督促（push），领导者领导；管理者命令，领导者沟通。

第五，被访的首席执行官无一例外地都成了各自组织的“首席改革官”。 正如李维斯公司的董事长兼首席执行官罗伯特·哈斯（Robert Haas）所说的，改革并不容易，即使是对那些致力于改革的人。

> 想要忘掉过去曾经让我们成功的行为是很困难的。过去，我们表达而不是倾听；重视与自己相似的人多过其他性别或来自不同文化的人；靠自己而不是靠协作来做事；独断专行而不是征求各方的意见。像这样的一系列行为，在过去的等级组织中是非常实用的，但是在我们所追求的更加扁平、响应更加迅速的组织中，这些行为却是绝对不适合的。

苹果电脑公司的首席执行官约翰·斯卡利曾经告诉我：“过去的等级模式已经不再适合。新的模式是全球化的，是一个相互依赖的网络。因此，新的领导者面临着新的考验，比如他要怎样领导那些并不直接向他报告的人——那些在其他的公司、在日本或者欧洲，甚至在竞争对手那里的人。在这样一个创意密集型、相互依赖的网络环境中，你要怎样领导呢？这要求具备一套完全不同的能力，它们基于创意、人际能力和价值观。传统的领导者现在很难解释这个世界正在发生什么，因为他们的解释都是基于对过去范式的经验。”斯卡利还预

言，第二次世界大战时的战斗机飞行员（一些企业领导者以及老布什总统都有过这样的经历）将不再是我们挑选领导者的首要范式。



新型领导者将是艺术大师，而不是专家；是教练，而不是指挥官。

未来的组织将是网络、集群、跨职能团队、临时系统、专门工作组、网格、模块、矩阵，几乎是除金字塔之外的任何东西。 我们甚至还不知道该怎样称呼这些新型的组织结构，但我们的确知道，可以成功的将是那些等级更少、更多地基于共同目标而不是老式统属关系的组织。还有一点非常可能的是，这些成功的组织将体现罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）教授所说的“5F”：快速（Fast）、专注（Focused）、灵活（Flexible）、友好（Friendly）、有趣（Fun）。

最近，我与阿尔文·托夫勒（Alvin Toffer）进行了交流。他是目前最杰出的变革专家，曾在1970年出版了论述范式转变的《未来的冲击》（*Future Shock*）。我们试图找出一个在今天的环境中存在、不受变化影响、始终保持稳定和成功的组织，但一个也没想出来。

我最了解的那些首席执行官们都明白，由于市场、资本、劳动力以及信息技术的全球化，当代的组织面临着越来越多的、不熟悉的竞争来源。要想取得成功，这些组织必须具备灵活的结构，使他们能够非常迅速地响应客户的需求、适应竞争环境中的变化。这些新型的组织必须更加精简，有更少的层级，必须能够进行非传统的跨国联盟与兼并。而且，他们必须要理解商业实践、习俗以及文化的全球分布。所有这些领导者正在解决的问题是：一些相对成功的组织，如果继续按照哪怕是5年前的方式运作，就会在未来自取灭亡，那么你该怎样改造这些组织呢？

新的成功模式

这些领导者在告诉我们，新的成功模式有三个要素：协同（align）、创造（create）和授权（empower），或者简称为ACE。

第一，协同。　今天的领导者需要联合各种资源，尤其是人力资源，好让人们感到共同的目标值得他们给予支持甚至是作出奉献。联合与团队精神以及归属感有很大关系。卓越的组织必定是围绕着一个共同的愿景而建立的。西奥多·韦尔（Theodore　Vail）曾经有一个实现全球电话服务的愿景，需要花50年的时间来实现。亨利·福特曾经预想让普通人也能拥有自己的汽车。史蒂文·乔布斯、史蒂文·沃兹尼亚克（Steven　Wozniak）以及苹果电脑公司的其他创始人，他们看到了计算机让人更强大的前景。一个共同愿景可以激发人们的渴望。工作会变成追求更远大目标的一部分，而这样的追求就体现在产品和服务上。

第二，创造。 今天的领导者必须创造一种文化，让创意能够在其中不受阻碍地流动。这样的领导者致力于问题的发现，而不仅仅是问题的解决。他们乐于接受错误甚至是失败，因为他们知道同成功相比，错误或失败会教给他们更多东西。正如李尔曾经对我说过的："不管我到哪儿旅行，那里都蕴含着宝藏。"

卓越的领导者可以建立有适应能力和创造能力的学习型组织。 这样的组织有能力在问题成为危机之前找出它们，不管它们多么棘手。这些组织能够汇聚解决他们所面临的问题所必需的创意和信息。他们不怕检验可能的解决方案，解决方案可能会采取试点计划的方式。最终，学习型组织会提供机会来反思和评价过去的行动和决定。

第三，授权。　授权会让人们感到自己处在事物的中心而不是边缘。在一个得到有效领导的组织里，人人都会觉得自己在为组织的成功作贡献。得到授权的个体相信他们的确有价值、有意义。得到授权的人们既有自主权，也有责任。他们生活在一种尊重人的文化中，可以真正自主地做事，无须先得到某个家长的许可。授权型的组织以相

互信任以及全系统范围内的沟通为特征。

不管未来最终是什么形态，能够成功的组织将是那些虔诚地相信自身的竞争优势源于组织成员的发展和成长，并始终在行动中体现这种信念的组织。引领这些组织的人将是一种新型的领导者，不同于过去我们所熟悉的领导者，新型领导者将是艺术大师，而不是专家；是教练，而不是指挥官。

今天的桂冠将属于新型的领导者：他们鼓励健康的争议，尊重那些勇于说“不”的追随者。他们将具有最乐于倾听的耳朵，而不是最大的嗓门。他们真正的天赋很可能并不体现在个人成就上，而是体现在释放他人的才能上。

领导力智慧

新型组织成功模式的三个要素

1.协同。

2.创造。

3.授权。

04

变革，新时代的哲学

像所有富于创造力的人一样，创新者也以不同的角度看待事物，以新鲜、原创的方式思考。真正的领导者不仅自己是创新者，而且还要尽一切努力找出并任用组织中其他的创新者。他会营造一个良好的环境；在这个环境中，传统的智慧可以受到挑战，错误是受欢迎的而不是要尽量避免的。

变革是我们这个时代的领导哲学。一切都在变化中。一切机械化的东西都进化了，变得更好、更有效率、更精妙复杂。汽车已经从福特的T型车发展到了宝马、梅赛德斯和劳斯莱斯。与此同时，一切有机的事物——从人类自身到西红柿，都退化了。我们送走了很多伟人，迎来了雅皮士们。就像现今的西红柿一样，现今的人类也缺乏滋味和丰沛的汁液。被制造出的产品要远比制造它们的人更令人印象深刻。随着一个又一个十年过去，我们变得更差、效率更低下、头脑更简单。

一位成功的牙科医生曾经告诉我，人们当牙医是为了很快地赚到一些钱，然后进入餐饮业或者房地产业，这样他们才会真正地发大财。年轻的作家和画家不再满足于练习以完善自己的技艺；现在，他们想出头露面，想掌握支配权，就像IBM的高管们一样迷恋财务结果。一本书的出版协议要远比书本身更重要，《人物》的封面要比《纽约时报》上的一篇精彩评论更令人垂涎。曾经宣称对授业解惑感兴趣的教授们，如今对出书、上电视、当顾问、到巴黎开会更感兴趣，而把授课带学生的活儿都推给了助教们。

当每一个人都是自己的老板时，就没有人负责了，混乱接管了一切。我们需要领导者来恢复秩序——我所指的不是服从而是进步。对我们来说，现在是该控制事件而不是被事件控制的时候了。

变革的5大途径

变革以如下5种方式发生：

第一，反对和冲突。 我们已经试过了反对和冲突这种方式，但最终不过是变得好斗罢了。在企业中，变革可能是当权者要求的。但

是，这必然会导致越来越深的积怨。如今，我们总在愤怒，个个都以挑衅的态度出现。

第二，信任和真相。 积极的变革要求信任、透明和参与。只有那些拥有美德和愿景的人才能够带领我们走出泥沼，恢复我们的竞争优势。为此，他们要做三件事：赢得我们的信任；清楚地表达他们的愿景，以便我们不仅能理解而且能认同；说服我们参与其中。

第三，派系和小集团。 派系有权力、资金和资源。小集团通常比较年轻而且总是野心勃勃，有干劲，有活力。除非派系能够拉拢小集团，否则革命不可避免。这种途径也是很麻烦的：可能会导致僵局，或者仅仅是小集团取得最终的胜利，只是因为他们更有持久力。

第四，外部事件。 社会因素可能会强加到组织头上。例如，受政府管制和国外竞争所迫，汽车工业不得不改变自身的方法和产品了。

第五，文化或者范式的转变。 最重要的变革途径是文化或范式的转变。托马斯·库恩（Thomas Kuhn）在《科学革命的结构》（*The Structure of Scientifc Revolutions*）一书中指出，科学中的范式类似于支配选择的时代思潮或者社会舆论。他把范式定义为“科学团体的成员所共有的价值观和信念的集合，它决定着人们的选择、对重大问题的判断以及用来尝试解决这些问题的方法”。那些让科学发生了革命的人，总是那些改变了范式的人。

创新者和领导者

那些不仅改变了某个学科的内容而且改变了其习惯和焦点的人，不仅是创新者，还是领导者。 拉尔夫·纳德（Ralph Nader）就是这样一个人，他把法律专业重新聚焦到了处理消费者的问题上。贝蒂·弗里丹（Betty Friedan）解释了女性在过去是如何生活的，并鼓励她们以不同的方式生活。

要创建新的惯例，并非是表达清楚一个专业或一个组织的目标就

可以做到的，而要靠促进对新方式的理解的意象以及令人信服的采用新方式的伦理必然性。比喻的清晰性以及新惯例的创造者带来的活力和勇气对人们接受新惯例来说至关重要。例如，当布鲁克林道奇队的经理布兰奇·里基（Branch Rickey）决定将非洲裔运动员引进专业棒球队时，他选择了杰基·罗宾逊——这个运动员乃男人中的模范。

我们要怎样找出和培养这样的创新者呢？我们要怎样发现机构、组织以及职业中的新信息呢？像所有富于创造力的人一样，创新者也以不同的角度看待事物，以新鲜、原创的方式思考。他们对其他的领域也有有用的接触；他们很少被看成是优秀的组织人，而往往被视为爱惹麻烦的家伙。真正的领导者不仅自己是创新者，还要尽一切努力找出并任用组织中其他的创新者。他会营造一个良好的环境；在这个环境中，传统的智慧可以受到挑战，错误是受欢迎的而不是要尽量避免的。

在组织中，人们有准则、价值观、共同的信念和范式，这些东西规定了什么是对的和错的、什么是合理的和不合理的、事情要怎样完成等。一个人要通过对这些范式的认同和服从来获得地位和权力。因此，异议和革新都是受压制的。每一个社会系统都包含着这些保守力量，不惜任何代价地维持着现状，但是其中必然还包含着变革的途径，否则这个系统最终就会瘫痪。

根本性变革的发生会很缓慢，因为那些有权力的人往往没有知识，而那些有知识的人往往没有权力。任何一个真正拥有关于历史和当今世界的知识的人都可以重新设计我们的社会，可以用一个下午就提出一个新的范式，但是，把理论变成现实可能需要一生的时间。

尽管如此，我们还是要尝试变革，因为我们有太多的组织和个人受困于已经失效的角色和惯例。真正的领导者会努力赢得追随者的信任，清楚地传达他们的愿景，从而让追随者加入到变革的过程中。然后，他们会尽力创造性地、积极地利用不可避免的异议和冲突；有的时候，一个新的范式会由此产生出来。

最近的一项民意调查显示，有超过90%的被调查者表示，如果可

能的话，他们愿意显著地改变自己的生活。在他们的心目中，自尊、友爱和认同等无形的东西要高于地位、金钱和权力。他们不喜欢自己现在的生活方式，但他们不知道怎样改变。这项民意调查证明了我们需要真正的领导者；对潜在的领导者和创新者来说，这一调查结果应该成为动力和鼓舞。如果这些人有决心要活得无愧于他们的潜力，而我们余下的人也有勇气追随他们，那么最终，我们就可能找到脱离泥潭的出路。

在变革过程中避免灾难

尽管变革是永恒的，而且现在仍旧至关重要，但变革的实施还是非常艰难的，因为组织机构的社会学在根本上是反变革的。因此，下面给出在变革过程中避免灾难的10种方法，它们是始终适用的，除了在那些垂死或已死的组织里。

1.诚实招聘。 招聘人员往往会把组织明显存在的缺点改头换面，让它们作为令人兴奋的挑战重新出现。毕竟，人才的招聘是一种求爱仪式。追求者会炫耀自己的优点，掩盖自己的缺点。被关注和承诺弄得晕乎乎的被追求者，不会仔细地考察对方的求婚。被追求者期待着有机会成为真正有创造力和想象力的人，并得到来自最高层的支持。不经意间，招聘人员已经捏造了典型的革命秘诀，就像美国著名公共行政学教授阿伦·怀尔德夫斯基（AaronWildavsky）所指出的：“要多承诺，少兑现；要让人们相信他们的生活会变得更好，但不要让改善很显著；要尝试各种小规模的计划，它们的影响微乎其微且资金严重短缺；要避免任何在规模上根本无法与想要解决的问题相比的尝试性解决方案。”这将会明显导致人们发起革命。

2.警惕狂热分子。 创新是有诱惑力的，可以吸引感兴趣的人。创新也可以吸引那些会把你的想法歪曲成恐怖怪物的人。那样一来，你就会被视为与那个怪物为伍了，你就不得不拿出宝贵的精力来与怪物战斗了。变革导向的管理者应该保证他们招募来的人是变革的推动者，而不是煽动者。有时候，我们很难说出创新者与狂热分子之间的

差别。变革推动者身上的反常和特异往往是有益的、宝贵的，但疯子则不然。

3.要在志趣相投的人中间获得支持，不管他们是不是被你招聘过来的。 变革导向的管理者特别倾向于忽视组织的过去，就好像组织是在他们到来的当天才刚刚成立的一样。这是一种错觉，一种无所不能的幻想。早已成立的组织没有空白的历史。新来的CEO不能假装自己是诺亚，用自己亲手挑选的人员来建立一个全新的世界。对有些人来说，关于新开端的夸夸其谈是令人恐惧的；他们觉得，这个新的开端就是他们职业生涯的终结。没有历史和连贯性，就不会有变革。因此，彻底清洗往往是对资源的浪费。

4.以坚实的思想基础为依据制订变革计划。 要对怎样变革以及变革什么有一个清楚的认识。制订变革计划总是要比实施变革更容易。如果变革将是永久性的，那么也必须是渐进的。渐进的改革可以利用变化的核心团队来取得成功；这个核心团队可以持续地解读组织和社会所提供的信息，从而获取线索，把握改变的时机。如果没有这样的关键核心团队，组织就不能保证持续的自我更新。这样的群体一定不是赶时髦的人，但他们一定对机会非常敏感。他们还知道什么时候创意与组织的目标和价值观是对立的，什么时候它们会让组织更强大。

5.不要满足于夸夸其谈的变革。 重大的变革无法通过下命令来实现。任何组织都有两个体系：一个是名义上的，另一个是由一套复杂的内部关系构成的。一个优秀的管理者了解这些关系，可以恰到好处地在这些关系与任何计划好的改变之间做好协调。一个被自己的夸夸其谈陷住的人，很可能会忽视留住既有的支持者并赢得更多新的支持者这一艰巨任务。

6.不要让那些反对变革的人偷换基本议题。 成功的变革推动者会保证让有名望的人不会害怕即将到来的东西，让保守派也不会对变革的前景感到恐惧。这些人感到恐惧的时刻，就是他们开始使用卑鄙手段抵抗的时刻。他们不仅有一定的内在影响力，而且传统也站在他们一边。

7.要了解当地的情况。 要了解关于组织及其所在地的一切。

8.重视环境因素。 不管一项变革多么值得称赞，多么有利可图或者多么富于想象力，如果它会增加组织的不适，那么它可能注定要失败。添置一套先进的计算机系统或许是一件好事，但是如果它导致人浮于事，那么它立刻就变成了一件坏事。

9.避免未来的冲击。 当一个高级管理者变得太专注于规划时，他往往就会忘记过去、忽视现在。这样一来，很可能在开始实施计划之前，员工们就已经反对它了。他们毕竟得在当下行使自己的职责；如果上司的眼睛总是盯着明天，那么他就不会给他们应有的关注和支持。

10.要记住，当那些追随者参与到规划中来时，变革才是最成功的。 这是规划理论的老生常谈，却是绝对正确的。如果人们认为变革是别人强加到他们头上的，那么这种信念会让他们死硬地抵制新的创意或方法。

与革新和变革相关的问题对每一个现代的官僚机构来说都很常见。大学、政府和企业都会对挑战和危机作出相似的反应，有着大致相同的明确的或隐含的规则以及约束和奥秘。我们必须要设法以一种开放和民主的方式激励对真理——也就是组织问题的本质的追求。这要求传统的方法：反省的人生，探究和实验的精神，以发现新事物、冒险、承受偶尔的挫败、不怕未来的意外为基础的生活。在一个持续变化的时代，对真正有创新精神的组织来说，适合的模式是科学模式。就像科学家是探索和发现真理的一样，组织也必须探索和发现他们自己的真理，谨慎地、诚实地、勇敢地、一丝不苟地、富于想象力地去探索、去发现。

领导力智慧

组织变革期间避免灾难的10种方法

1.诚实招聘。

2.警惕狂热分子。

3.要在志趣相投的人中间获得支持，不管他们是不是被你招聘过来的。

4.以坚实的思想基础为依据制订变革计划。

5.不要满足于夸夸其谈的变革。

6.不要让那些反对变革的人偷换基本议题。

7.要了解当地的情况。

8.重视环境因素。

9.避免未来的冲击。

10.要记住，当那些追随者参与到规划中来时，变革才是最成功的。

05

克服信息超载焦虑症

事实上，坚持留在“罪过书架”上的大部分材料都不是那么重要的。在信息超载的当下，我们该怎样接收信息呢？答案就在于要把首要的事情摆在第一位。

我写了下面这篇言语挖苦的文章，来帮助朋友和同事拆掉他们的“罪过书架”——通常在床的附近，上面堆积着备忘录、重要的邮件、泛黄的《纽约时报》以及其他没有看的文件。

我们坚持要留在“罪过书架”上的大部分材料都是次要的，甚至是不重要的。就这一点而言，其中的大部分内容都是看过就忘了。因此，说到我们该怎样接收信息，挑战就在于把首要的事情摆在第一位。

> 兰斯·肖使用了一个定时器。这种方法对于迫使他快速地浏览很多必读的杂志来说非常重要。他把自己阅读每一本杂志的时间设定为不超过15分钟。当定时器的铃声响起时，他会立刻扔掉手里的杂志，然后拿起另外一本。
>
> ——《EXECU-TIME》杂志

众所周知，我们的社会是一个过度饱和的、被纸张污染的社会；在这个社会里，权力掌握在那些占有重要信息的人手中。财富的创造或流失、职业的保障或终结、健康的增强或损害，这些都是源于一个因素——信息。在我们的社会中，信息等同于权力。

与“信息＝权力”这个等式相伴随，信息超载焦虑症这种全球性的神经错乱显著地加重了。这种焦虑症的特征是有一种强迫性倾向，见什么就想读什么，不管是写海葵的还是写澳洲白尾鼠的。这个健康杀手因为我们集体的蓄意忽视而变得更加致命。信息超载焦虑症很容易理解：当所摄取的阅读量超过了能够消化吸收的限度时，多余的部分就会堆积起来，并在紧张和过度刺激的作用下转变成不健康的状态。

对于这种疾病，所谓的治疗方法就像信息推销者本身一样普遍。兰斯·肖的定时器方法只是你能在家门口的报摊上找到的很多疗法之

一。另一种方法来自诺贝尔奖得主赫伯特·西蒙（Herbert Simon），他在《人物》上说："每天看报纸是效益最低的一件事……你应该每年读一次《世界年鉴》。不管怎样，在吃午餐的时候，你会听说正在发生的事情。"普里策奖获得者拉塞尔·贝克（Russell Baker）对付信息超载焦虑症的做法是只读讣告栏，确定了自己还没有死掉之后，就到外面去庆祝。西蒙的饥饿食谱，或者是把用脑思考换成庆祝，这些只是各种神奇疗法中的一小部分。很多信息超载焦虑症的受害者还尝试了其他的方法：订阅大量的摘要和文摘类读物；耐着性子听完速读课程；让一个助手预先消化行业新闻，然后窃取他的脑力劳动成果。有些人试图戒掉报纸，有些受害者则已经毅然地不再摄取任何信息了。

这些都是不必要的。你也一定不会被"判死刑"。作为一个改过自新的信息超载焦虑症患者，我可以推荐一个对付这种毛病的药方。它是保证你获得最低基本信息的最可靠、最安全的方法。如果你真的想要作出改变，如果你觉得阅读讣告不利于健康而定时器方法有些呆板，那么我在这里向你介绍"日常阅读食谱"，我保证它可以充分满足每一个人，从对阅读深恶痛绝的人，到对垃圾新闻上瘾的人。这份食谱是基于我的自身体验，并且在一些患者身上得到了检验——他们曾经深陷堕落的阅读习惯无法自拔，但现在他们都过着正常、健康的阅读生活。

基本的阅读计划

"日常阅读食谱"是一份将要伴你度过余生的阅读计划。 一旦你已经适应了这份计划，并且对自己的控制力有了信心，你可能就想修改它，把《波士顿环球报》纳入自己的日常食谱。但是，它只能作为一本新闻类杂志的替代品。而且你要记住，一份日报你只能隔一页读一页，还得先扔掉"都市版"和"娱乐版"。

第一类：报纸。一份日报。 但是别仓促行事，要先与你的医生商量一下。请从下列报纸中选择：《华尔街日报》《纽约时报》《华盛

顿邮报》或者《洛杉矶时报》。《华尔街日报》的量不大，这显然让它成了首选；其他的三份报纸都不能在出版的当天就投送到外地。《华尔街日报》也不会感染任何偶发的“地方性病毒”，比如《纽约时报》的“大苹果综合征”——尽登些鸡毛蒜皮的消息。《华尔街日报》的社论活泼，滋养人，饱含着非常重要的、可以提神的内容。作为一种日常的健康食谱，你会发现它对文化事件的评论热忱而又简练。

第二类：新闻类杂志。 你要从下面这些杂志中挑选一本：《新闻周刊》《时代周刊》《美国新闻与世界报道》（*U.S.News and World Report* ）。食谱必须限定为一本。摄取两本表明你已严重上瘾。因为《新闻周刊》与《时代周刊》的基本内容并没有显著的不同，所以两本都读的话会让你新陈代谢不平衡。《美国新闻与世界报道》已经“苗条”了很多，而且每期至少包含一样“没有脂肪”的东西。我之所以偏爱《新闻周刊》和《华尔街日报》，还因为我有这样一种信念：有效的保健工具可以探出隐痛，可以为一个无精打采的社会查明软组织中的潜在问题；它可以发现征兆并指出它们。

第三类：一般性的文化和思想。 这里的诱惑不多。你需要的是一些不加糖的、精简的评论：对书籍、电影、舞蹈、戏剧、音乐、电视、造型和表演艺术、建筑、城市美学、平面设计以及商业美术等的评论。美国没有这样的东西。在等候时可以看看《时尚》（*Vogue* ），在英格兰可以读读《听众》（*The Listener* ），在星期天可以翻翻《泰晤士报》。

第四类：参考书。　　不要迷恋读书俱乐部或者眼馋朋友书架上的《大英百科全书》。典型的信息超载焦虑症患者可能就是从一本袖珍词典开始的，然后小心翼翼地发展到了相当令人失望的《伦敦时报地图集》。到了这时，患者就欲罢不能了。两卷的《名人录》、让人上瘾的《牛津英语某某词典》、一本引用语词典、一本短语起源词典、一本俚语词典、一本高尔夫词典。再接下来是各种年鉴：农民的、园丁的、慢跑者的、球类俱乐部所有者的——就这样，你再一次破戒上瘾了。

这份食谱中只包含一本参考书——一本充满智慧、条理清晰的词典；一本虽不时髦但也包含“DNA”等词条的词典；一本画着有帮助的插图而不是钉头或母牛图案的词典；一本有着一流词源学的词典。它的字体让你不用放大镜也能翻阅——不管你多么健康，使用放大镜会让你觉得自己老了。这本理想的词典还要包含一章最常用的德语、法语和西班牙语单词，一个基本的手写体，以及历史上的主要日期。最能满足我们的最低日常需求的词典就是《兰登书屋英语词典》（*The Random House Dictionary of English Language*）——未删节版。这本书也是信息超载的，所有不要把它带在身边，把它留在一个光线良好、便于取放的地方。

基本阅读计划的补充

不同人的阅读新陈代谢有很大的不同。有些人具有很高的信息超载焦虑症忍受极限，比如肯尼迪总统。据传，他会贪婪地阅读所看到的一切，但是仍能不受那些恼人症状的困扰。英国作家哈罗德·拉斯基（Harold　Laski）在这一点上也很有名。他能只花最少的精力，在几分钟内就消化一本普通的书籍。对少数不需要严格食谱的幸运者来说，下面的读物可以作为“基本保养计划”的补充。

第五类：管理和商业。 如果你能找到报纸的商业版，你会发现它在体育版与分类广告之间的某个地方。然而，商业和管理杂志正在迅速发展；经过了昂贵的改头换面，《财富》等老宠儿已不再像厚厚的赛马消息报了。节食者们的首选包括《财富》《巴伦周刊》《福布斯》《商业周刊》。如果把食量限制在这些读物上，谨慎的患者应该不会有太严重的问题。我偏爱《商业周刊》，它比较及时而且容易消化。《商业周刊》中的内容，往往是你可以从头到尾读完的东西。其中较长的特色栏目都是一流的美食：“华盛顿视野”“社会问题”“书评”。

第六类：科学和技术。 这一类里没有快餐，也不包含乱七八糟的添加剂。例如，《科学》的“评论”版面就是一份丰盛的套餐——量大

而且容易理解。如果你对“化石里的筛域”或者“食物网与生态位空间”感兴趣，那么《科学》可能正是你的主要食粮。《科学美国人》（*Scientifc American* ）很有名，但它的内容对专家来说往往太少、太浅，对非专家来说又往往太多、太深。选择它的话，你要么会觉得吃不饱，要么会感到撑得慌。然而，它的版面设计令人垂涎，它的固定栏目会勾起你的食欲。《新科学家》（*The New Scientist* ）杂志来自英格兰，其撰稿人或许都是当前最有才华的科学作家。它往往是充满智慧而且及时的，所以不要对“白喉红臀鹎的求偶模式”这样的内容感到厌恶。《新科学家》可以让减肥成功的外行概括地认识一切，从微处理器的经济规律，到变成化石的足迹。

如果有一本通用的复合读物基本上包含了所有科学杂志最合理的要素，那么我会愉快地把它推荐给你。

上面就是我给你的“日常阅读食谱”。如果你坚持按照这个食谱进行你的阅读，你就会欣喜地看到一个有健康阅读习惯的你——在你的内心，憔悴的知性正等着脱颖而出。

领导力智慧

伴你度过余生的“日常阅读食谱”

第一类：报纸。一份日报。

第二类：新闻类杂志。

第三类：一般性的文化和思想。

第四类：参考书。

第五类：管理和商业。

第六类：科学和技术。

信息超载焦虑症自我评价测试

请尽量回答下面的所有问题。如果你不确定，就请继续下一个问题，过后再来回答那些没有完成的问题。在开始测试之前，请每隔10秒钟测量一次你的脉搏。如果在回答问题时，有10个以上的问题让你

脉搏加快，那么请立刻给你的医生打电话吧。如果让你脉搏加快的问题是6个，你就不用立刻给医生打电话了。不过我们还是建议你，在这种情况下，你应该约个时间去看医生。

1.当你不知道一个微波炉的辐射量是否比照4次牙科X光或者星期天在哈里斯堡（Harrisburg）[11] 240千米范围内开一次车更强时，你的脉搏加快了吗？

2.当你不确定特地驱车800千米去看一场休斯敦歌剧院的演出是否值得时，你的脉搏加快了吗？

3.当你穿上致癌但防火的睡衣或者不致癌但也不防火的“睡衣”时，你的脉搏加快了吗？

4.当你与人争论预防太空站上掉下的铁棍或突然出现的尼斯湖怪的保护措施时，你的脉搏加快了吗？

5.当你根据家族史、锻炼习惯、压力、胆固醇（摄入食物纤维可以降低其含量）、脂类（喝酸奶可以降低其含量）、吸烟、体重等因素计算自己发生心肌梗塞的可能性时，你的脉搏加快了吗？

6.关于慢跑的总体价值，当你读到的不同报告相互矛盾时，你的脉搏加快了吗？

7.当你与他人争论我们是否还会再忍受一年两位数的通货膨胀时，你的脉搏加快了吗？

8.当你不知道“黑洞”与“坑洞”有没有共同之处时，你的脉搏加快了吗？

9.当你意识到，只要你再坚持30分钟不睡的话，你就能最先在《纽约时报》的网站上看到他们第二天的报纸，这时，你的脉搏加快了吗？

10.当你宁愿放弃陪家人去看电影也不肯关掉你的手机时，你的脉搏加快了吗？

11.当你要决定是该现在就购买最新的无线网络技术还是再坚持3个月等替代技术时，你的脉搏加快了吗？

12.曾经有一天，你发现自己很可能比小布什还知道更多世界领导者的名字。当你回想起这一天时，你的脉搏加快了吗？

13.你收到了很多措词巧妙且富有煽动性的电子邮件，它们的内容涉及内曼-马库斯曲奇的制作方法、被割下的人类肾

脏、圣诞树防火技术以及其他严肃的问题；当你静下心来思考这些电子邮件的真实性时，你的脉搏加快了吗？

14.你要么准备清早的重要会议，要么回复昨夜收到的15封电子邮件，要么挤出时间去做几笔在线交易——当你必须要在这三者之间作出取舍时，你的脉搏加快了吗？

15.当你发现你的浏览器没有足够的空间让你收藏所有你喜欢的站点时，你的脉搏加快了吗？

请测量你的脉搏并计算你的信息超载焦虑症得分。

为必要信息腾出时间的基本原则让我们可以摆脱无关信息的泥潭。 但是，同电子社会相比，要在一个充斥着报纸和期刊的社会里做到这一点，所要求的自控力水平更高。祝你的电子邮件收件箱一直紧凑，浏览器的收藏夹始终“苗条”。

06

应对快速变化与复杂性

领导者要善于给静止的组织及其支持者带来变革。我们的环境从来不是静止的，我们顺着急流迅速地前行，我们需要快速地、不断地应对前头的岩石和支流。因此，我们的变革计划必须要把未来令人眼花缭乱的不确定性考虑在内。

我认为，不论组织规模大小，高管们所面对的挑战都是相似的，即问题袭来的速度加快，复杂程度增加。我用“迅杂”（raplexity）这个词来表示迅速和复杂。

信息和通信技术不仅会改变我们需要的领导力水平，而且还会改变其类型。因为，随着我们的工作场所变得民主化，随着各种技术的发展，我们的沟通将变得更加便捷。我们将能够同时与更多的人谈话，这超出了以前的想象。而且，我们将掌握更多的信息。这会让工作场所进一步民主化。

这意味着领导者将必须适应先进的技术及其引发的变革。而很多领导者现在还做不到这一点。信息技术将对我们在未来如何组织以及领导者所需求的能力产生深远的影响。年轻一代是在一个高科技的世界里成长起来的。这对明天的领导者来说将意味着什么呢？让我打个比方吧。这有点像精神病学和精神药理学。我的妻子是一位精神病药理学家。她接受的是精神病医师的训练，但她意识到谈话治疗是不够的，很多心理健康问题可以通过药物治疗来有效地处理。她认识到，这两者都是必需的。她仍旧实施谈话治疗，但也运用药物治疗。相似地，领导者必须既能适应先进的技术，又要比以往更多地亲自实践，还需要具备更出色的人际能力。

高级管理者能做什么

为了跟上“迅杂”的脚步并赢得你渴望的奖励，你能做些什么呢？我建议你做三件事。

1.寻求反馈。　在你的团队、小组或家庭中安排某种形式的“反馈”。我是在与一个首席执行官交谈时学到这个道理的。他说：“我与

妻子交流以获得反馈，我把她作为一面镜子。她是我心理上的一张安全网。”我们都需要与某个自己信任的人一起反思自己的经历。尤其是消极的经历。

2.写日记。 在日记中记下你对人生经历的反思。你会发现，在你追寻智慧的探索过程中，这个简单的习惯是无价的。

3.阅读你的良师益友所写的一些传记和其他书籍。 你不需要心理治疗师。你只需寻找一些令人鼓舞的实例——一些能够与你建立联系的成功者的故事。让这些人成为你的榜样和良师益友。要尽可能地从他们令人振奋的事例和作品中学习。

领导力智慧

跟上“迅杂”，高级管理者可以做的三件事

1.寻求反馈。

2.写日记。

3.阅读你的良师益友所写的一些传记和其他书籍。

组织能做什么

为了帮助成员应对“迅杂”，组织可以做10件很简单的事。

1.不断学习。 要把成员送到最好的大学和培训组织那里去学习最好的课程。要确保这种学习是有的放矢的，是可以应用到工作中的。

2.在组织中促成变革，让组织有利于成员的发展。 不要把一个已经改变了的人再送回到一个没有改变的组织中。

3.开始教练辅导。 找出那些公认的教练和指导者，让他们在显眼的位置上发挥作用。如果你四处问问“这里有谁曾经教练或指导过优秀的领导者”，我想你会得到答案。

4.鼓励说真话。 要鼓励你的辅导者以及其他为你提供反馈的人大

声说话，“对当权者说真话”。

5.奖励坦诚者。 人们之所以不对当权者说真话，一个主要原因就是过去报信者常常冤死。

6.在组织内提供多种多样的经历。 我所认识的一些最优秀的领导者都像《华盛顿邮报》的本·布拉德利（Ben Bradlee）一样，有着广泛、丰富的职业经历。例如，本就曾经从事过制作、报道、编辑、管理和领导等多种工作。在最优秀的组织里，每一个高级管理者都会花相当多的时间来完成研究、销售、制造、市场营销、管理以及领导任务，以便他们能有一个广阔的视野。

7.让成员接受更多的国际任职。 组织必须要说服甚至是强迫很多高级管理者接受国际任职，接触不同的语言和文化。但是，仅仅在电话上与客户交流，这还不能让你对世界正在发生怎样的变化有一个清晰的认识。

8.不断地给成员们带来惊喜。 高级管理者尤其需要偶尔的意外甚至是震惊。当有人问起他最喜爱的学生时，伯特兰·罗素说：“他是我最喜爱的学生，因为他看起来总是很困惑。”你能告诉成员们的就是睁大眼睛，拥抱不确定性，不要被意外吓倒。我最喜欢向高级管理者提的一个问题是：“在你们的企业里，意外之间的平时是什么样的？”你们怎样让成员即兴发挥？如今，你们必须要喜欢爵士乐，喜欢意外的演奏。

9.确保你们的名字留在电话簿上。 关于你们公司的未来，你能知道的最重要的一件事就是：你们的名字是否还在电话簿上。如果不在了，那么你们很可能已经被淘汰出局了。

领导力箴言
MANAGING THE DREAM
REFLECTIONS ON LEADERSHIP AND CHANGE

领导者必须既能适应先进的技术，
又要比以往更多地亲自实践，还将

需要具备更出色的人际能力。

10.对阳刚和阴柔的领导力特质同等重视。 我认为在未来，阴柔的领导力特征将是迫切需要的。但是我不敢说女性领导者将是我们更加需要的，因为我不希望任何人偷去我阴柔的一面。我所钦佩的很多男性领导者都充分地展现了自己阴柔的那一面。事实上，有些男性领导者在他们保持开放和反思的能力上几乎是两性的。老实说，我不认为性别是领导力的决定因素。重要的是一种能力：根据情况的不同，有时强硬，有时温柔。

领导力智慧

应对“迅杂”，组织可以做的**10**件事

1.不断学习。

2.在组织中促成变革，让组织有利于成员的发展。

3.开始教练辅导。

4.鼓励说真话。

5.奖励坦诚者。

6.在组织内提供多种多样的经历。

7.让成员接受更多的国际任职。

8.不断地给成员们带来惊喜。

9.确保你们的名字留在电话簿上。

10.对阳刚和阴柔的领导力特质同等重视。

07

领导的优势

让我们着迷的是把领导力简化为一个简单的公式，它可能需要一点能力、一点性格、一点手腕。最优秀的领导者都是各自经历的主人，不管是消极的还是积极的经历。我职业生涯的核心假设之一是：卓越的领导力能够并且也应该习得。

领导力的主题从来没有像现在这样让管理者或管理类作家感兴趣。专栏作家理查德·唐金（Richard Donkin）在《金融时报》上描述了“一种对企业领导力所需要的品质近于着魔的痴迷”。他还补充说，这是一种“传染性的”痴迷，已经扩散到了整个社会；这暗示着美国人已经迷路了。如果这是一种痴迷，那么对任何关心未来的组织来说，这种痴迷是有益的；但是我也理解唐金以及其他一些人为什么会表现出那样的沮丧。尽管各种学术、商业和流行刊物为这一主题不惜笔墨，但领导力仍旧是一个令人难以捉摸的概念。

然而，不管领导力是否得到了充分的理解，它对盈亏数字的影响都是显著的。根据一项研究，被认为领导得力的企业，其股票价格在10年内增长了900%；而被认为缺乏有效领导的企业，其股票价格仅增长了74%。《财富》找出了那些典范组织的共同点：

> 事实上没有哪一个因素会让一家企业受到赞赏，但是假如你必须要从中挑出一个最有影响的因素，那么你会选领导力。用沃伦·巴菲特的话说就是：“人们投票支持的是画家而不是画作。”

创造智力资本

对组织和领导力的观察，让我就组织要在动荡的未来生存必须具备什么得出了两点结论：

第一，未来竞争优势的关键，将是组织建立适合的社会结构以创造智力资本的能力，而领导力则是让智力资本的潜力得以充分发挥的关键。

作为电力巨头ABB集团的前董事长以及欧洲最著名的商业领导者

之一，珀西·巴内维克（Percy Barnevik）认为："组织让其员工在工作中运用他们5%～10%的能力。在工作之外，他们会运用另外90%～95%的能力。"他补充说，对领导者而言，挑战就在于"学会怎样利用那些未被利用的能力"。

第二，学会利用员工的集体智力、实际知识、创造性和创新性，这会给组织带来巨大的利益。 正如巴内维克极力主张的那样。最近对3 200家美国企业进行的调查表明，员工培训和发展方面的支出增长10%，会使劳动生产率提高8.5%；而资本支出的同样增长，只能使劳动生产率提高3.8%。这样的结论解释了为什么通用电气的杰克·韦尔奇说他当首席执行官只有三项职责：挑选合适的人才；配置资本资源；迅速地推行好想法。在与通用电气的数百名管理者交谈时，韦尔奇往往不仅问他们有什么想法，而且还要问有谁分享并采纳了他们的想法。

作为世界上最有成就的两位商业领导者，韦尔奇和巴内维克对他们的角色有相似的观点，这一点绝非偶然。在知识经济中，领导者不能命令员工更努力、更聪明、更迅速地工作。在合理薪酬机制激励下的知识工作者要比首席执行官更了解他们的工作，更热爱其工作。如果没有真正的领导者来吸引和保留人才、管理知识、释放员工变革和创新的能力，一个组织的未来就危险了。

领导者的品质

尽管唐金暗示我们对领导者品质的探索是徒劳的，但研究指出了7种不可或缺的领导者品质。这些品质加在一起就可以为如何领导知识工作者提供一个框架。

领导力智慧

领导者不可或缺的7种品质

1.专业能力（**technical competence**）：商业素养以及对所

在领域的掌握。

2.概念能力（**conceptual skill**）：抽象思维或战略思考的能力。

3.业绩记录（**track record**）：实现成果的历史。

4.人际能力（**people skills**）：沟通、激励和授权的能力。

5.鉴赏力（**taste**）：发现和培养人才的能力。

6.决断力（**judgment**）：根据不完全的信息迅速作出艰难决定的能力。

7.品格（**character**）：定义我们是什么人的品质。

高级管理者很少缺乏前三种品质；他们很少因为技术或概念能力不足而失败，而如果没有令人信服的业绩记录，他们也不会被委以高层次的职责。所有这些能力都是重要的，但在未来的世界中，典范领导者的超群之处将在于他们优秀的“软能力”：人际能力、鉴赏力、决断力以及最重要的品格。

品格是领导力的关键，这个结论被大多数人的个人经历所证实，比如在我15年来与150多位领导者的合作中，以及在我所遇到的其他研究中。哈佛大学的研究表明，一位领导者的表现有85%是取决于个人的品格。荣获美国心理学会终生成就奖的丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）的工作也清楚地表明，领导者的成败往往要归因于“情绪智商　”。尽管品格要比领导力的其他方面更难以量化，但我们还是有很多的方法来衡量一个人（见本文最后一节“品格剖析”）。

追随者的要求

在知识经济中，权力更多的是在知识工作者手中，而不是在企业

的所有者或管理者手中。满足这些工作者的需要是一项新的领导职责。研究不仅表明了有效领导者的特征，而且也揭示了追随者对领导者的期望。不管是在一家企业、一支童子军、一个公共机构，还是在整个国家中，支持者都追寻四样东西：意义和方向；相互的信任；希望和乐观；成果。



在未来的世界中，典范领导者的超群之处将在于他们优秀的“软能力”：人际能力、鉴赏力、决断力以及最重要的品格。

为了满足这些支持者的需要，并最终释放一个组织的智力资本，领导者可以营造4种有利的条件，而它们反过来又能分别产生4种结果。为了满足追随者的需要并实现积极的结果，领导者必须提供4样东西（参见表7-1）。

表7-1　卓越的领导力

为了满足支持者的下列需求	领导者提供	从而有助于建立和创造
意义和方向	使命感	目标
信任	真诚的人际关系	可靠性和一致性
希望和乐观	“坚韧”（相信事情会有好结果的信心）	精力和承诺
成果	对行动、冒险、好奇心以及勇气的偏爱	信心和创造力

提供使命

卓越的领导者会把热情、展望以及意义带到定义组织使命的过程中。

我所知道的每一位卓越的领导者都对自己的事业充满热情。对工

作投入时间和精力，这要求一种类似于爱的承诺和信念。迪士尼公司的董事长迈克尔·艾斯纳把这种品质定义为坚定的观点，或者用好莱坞的话说就是“POV” [12] 。他说在他的公司中，成功者永远是有坚定信念的人。

艾斯纳补充说：“在这里，请记住，我们是在谈论好莱坞，POV至少相当于80分的智商。”



卓越的领导者会把热情、展望以及意义带到定义组织使命的过程中。

一个人首先要有热情；展望未来更难得，但它在一个快速变化的世界中是不可或缺的。对组织中的大多数人来说，问题不仅仅是接下来会发生什么，而是再接下去会发生什么。正如冰球大师韦恩·格雷茨基（Wayne Gretzky）所解释的：“重要的不是冰球现在在哪里，而是它将会出现在哪里。”一家《财富》500强企业的首席执行官换了一种说法：“如果你不感到困惑，你就不知道正在发生什么。”因为现实的迷雾到处弥漫，所以支持者不仅想知道他们的目的地，而且还想知道他们曾经走过的道路以及现在的位置。人们希望领导者提供背景。

知识工作者需要一种意义感——他们中最优秀的那些人对于自己的工作场所和雇主有很大的选择权。领导者通过抽出时间来做以下这样的反思，可以建立起对组织目标的支持：

- 我们工作的意义是什么？
- 我们的工作对他人有什么影响或重大的贡献？
- 我们怎样衡量成功？
- 这种成功有哪些积极的结果？

营造并保持信任

自1985年以来，有20%的美国工作者至少被临时解雇过一次。在新的社会契约让组织与其知识工作者之间的联系变得脆弱的时代，信任成了能把人们团结到组织中的情感凝聚力。可以在工作、伙伴关系、婚姻或者友谊中营造信任的因素包括胜任能力、坚定不移、关心他人、坦率、一致。

我所说的一致或者真诚是品格在更深层次上的反映。它是所有诚实的相互关系的核心。但一致不仅仅是了解自己；它是始终如一，在工作中就像在家一样。

坦率或许是信任最重要的要素。当我们不掩饰自己的缺点或者知识缺陷时，我们就会赢得他人的理解和尊重。

值得效仿的领导者可以在整个组织内营造坦率的气氛。 他们可以清除组织内的障碍和恐惧。这些东西会迫使人们向上司隐瞒坏消息。优秀的领导者明白那些离客户最近的人往往有解决方案，但是除非让问题在坦率的气氛下得到讨论，否则那些人就帮不上什么忙。尤其是在变革期间，优秀的领导者会在整个组织、整个行业乃至整个世界中分享有关当前情况的信息。他们把坦率看成是个人和组织绩效的一个衡量标准，可以通过员工对一些陈述的回应来测量；这样的陈述可以是“我的组织鼓励人们拿出时间来坦率地沟通，甚至是探讨一些棘手的难题”，或者是“我们几乎可以丝毫不用担心地、坦率地谈论一些重要问题”，等等。

没有坦率就不可能有信任。而通过建立信任，领导者就可以帮助组织建立客户所要求的可靠性和一致性。

满怀希望

卓越的领导者看起来是期待成功的；他们总是期望积极的结果。对他们来说，杯子不仅仅是满的，而是溢出来了。希望把实现目标的决心与创造实现方法的能力结合在了一起。满怀希望的人会这样描述自己：

我能想出摆脱困境的方法。我会充满活力地追求自己的目标。我的经历已经让我为未来做好了准备。任何问题都有解决办法。

英特尔公司的董事长安迪·格鲁夫（Andy Grove）就是一个满怀希望的领导者。在15年前他对我说，他是怀着“诺贝尔奖情结”长大的。他是从匈牙利移民到美国的；当时，他讲不了几句英语，也没有钱，但他的父母却给他灌输了一种意识：无论他想干什么，都一定会成功。他告诉我说，假如他从事了科学研究，他觉得自己能够赢得诺贝尔奖。这种心理上的坚韧，这种坚信事情会有好结果的意识，可以产生对自己以及对他人的极大信心。它可以激发活力，强化承诺，而这反过来又会影响结果。简而言之，我所认识的每一个卓越的领导者都有看似毫无理由的乐观，而这有助于激发实现成果所必需的活力和承诺。

实现成果

领导者可以提供意义、建立信任、满怀希望，但是除非一个组织可以实现结果，否则那一切就没什么意义了。

担任新职位或者面临关键时刻的领导者，大多有一定的时间和资源去实现成果。正是这一点让集体的使命感、信任和希望变得那么重要；它们可以帮助人们度过艰难时期。但是如果领导者不能实现成果，这些资源就浪费了。当然，我们只有采取行动才能实现成果。这并不意味着每一次行动都会是成功的。但就像格雷茨基所说的那样：“不射门的话你就百分之百不会射中。”卓越的领导者绝不会忘记他们最终必须要作出最有把握的“射门”，并要营造一个容忍“射偏”，但也要求每一个人都继续尝试的环境。 从空谈到行动是必需的，但这要求承诺、进取心、好奇心和勇气，尤其是在我们所生活的时代。这要求领导力。

成果导向的领导者把自身看成是催化剂。他们期待实现巨大的成就，但他们知道，如果没有他人的努力，他们就不可能有多大作为。

他们会把创业者的热情、足智多谋、风险承受力以及自控带到组织的每一次努力中。缺了其中任何一样，都无法突破如今市场中的喧闹、混乱和竞争压力。

的确，我们现在对领导力的主题给予了空前的关注。我们也渐渐理解了智力资本对战略、组织设计、领导力培养、员工保留以及几乎各种重要商业实践的意义。不认真对待这些问题的组织，或者是未能在领导力与智力资本的质量之间建立联系的组织，将很有可能消失在21世纪。有一位首席执行官说："我们正在让领导力的主题成为一个热烈讨论的话题。我们鼓励人们谈论领导力；我们奖励教练；我们希望人们找到获取反馈的方法。"他们这样做不是作为一种练习，而是作为一种竞争之道。卓越的领导者相信，他们有责任促进人们的成长，营造一个让大家不断学习的环境。这些是创造智力资本并利用智力资本来创造新价值的最可靠的方法。这将是每一位领导者的最终任务。

领导力智慧

领导者必须为组织提供的**4**样东西

1.提供意义。

2.建立信任。

3.满怀希望。

4.实现成果。

品格超越了道德行为

品格的定义很多，但对卓越的领导者来说，品格超越了道德行为（尽管道德行为是基本的）。"character"（品格）这个单词本身来自于表示"铭刻"或者"雕刻"的希腊语。对我所研究的领导者来说，品格与我们是什么人、我们怎样组织自己的经历有关。著名的心理学家威廉·詹姆斯把"品格"描述为：

> 当一个人觉得自己最积极、最活跃时所处的独特的心态或道德态度。在这样的时刻，会有一个发自内心的声音大声

说：“这才是真实的我。”

卓越的领导者以及有效的员工非常了解那个声音。他们明白，成为一个卓越的领导者与成为一个完整健全的人没有分别。

品格的很多方面（比如我们的精力或者认知能力）很可能是出生时就决定了的；还有一些方面是受家庭生活、出生排行、与父母老师以及朋友的关系影响。然而，品格在一生中都是发展的，包括在工作、生活中。领导者可以帮助他人更加清楚地认识到他们天生的能力。例如，通过分析他们作出和没有作出的决定，高级管理者以及那些受他们管理的人可以发展各自的品格，在整个组织内培养新的领导者。

对领导者来说，品格是由内驱力、胜任能力和诚信构成的。 大多数高级管理者都具有领导他人所必需的驱动力和胜任能力。但是，组织往往会提拔那些缺乏道德的人。我把他们称为“破坏性的成功者”。他们很少是邪恶的人，但因为只把资源用来实现个人目标，他们往往会损害整个事业。这样的领导者很少能持久，而这仅仅是因为驱动力、胜任能力和道德这三个要素缺一不可；缺了其中的任何一个，领导者都很难吸引他人，并持续实现有意义的成果。

MANAGING THE DREAM

第二部分

编织梦想

互联时代的新社会结构

REFLECTIONS ON LEADERSHIP AND CHANGE

Vision is a waking

dream.For leaders，

the responsibility

is to transform the

vision into reality.

愿景是清醒时的梦想，领导者的责任就是要把愿景变为现实。

08

民主是必然的吗

随着最高管理层曾经拥有的绝对权力渐渐衰退，一种更倾向于分权的组织正在兴起；在这样的组织里，好的创意会受到重视，即使它们并不是上司的创意。不论是过去还是现在，民主都要比任何其他非民主的组织形态更有效。

成功的现代企业不再是一大块巨石，也不怎么像令人望而生畏的金字塔，而更像是一套乐高拼装玩具，它的各个部分都可以随着环境的变化而重新装配。信奉控制、命令和可预测性的旧范式，正在让位给一种不分等级的体制；在这种体制中，所有员工的贡献都会受到重视和承认，创造力要比盲目的忠诚更重要。鼓励广泛参与甚至提出不同意见的组织会作出更正确的决策。普渡大学（Purdue University）的心理学教授丽贝卡·亨利（Rebecca A.Henry）发现，群体比个体更能预测未来。而且，群体最初的分歧越大，他们最后作出的预测就有可能越准确。

适应能力将成为组织生存的首要决定因素，信息将驱动未来的组织。这在今天看来甚至更正确了。掌握信息的人可以掌握比以往更大的权力。

冷嘲热讽的观察家总是喜欢一针见血地指出，那些在正式场合歌颂民主优点的商业领导者，将是最后才想到把这些优点应用于自家组织的人。然而，就算这是真的，它所反映出的这种心态也绝不是商人所特有的。这种心态认为，尽管民主有各种各样的不便，但它是一种高雅的生活方式，一种昂贵的、低效率的奢华，就像拥有一座庞大的中世纪城堡。大多数人对民主的感情是喜爱甚至恭敬的，还带有一点儿不耐烦。

然而，草率地实践这种“高雅但低效率”的陈词滥调会掩盖深层的理想化，因为它暗示着组织仅凭管理者纯粹的好心就能在竞争环境中生存。我们质疑这种观念。即使所有那些温和的观点如今都被根除了，但第二天早上醒来，我们还是会发现民主仍旧被一系列实际但同样也无法控制的经济、社会和政治因素巩固和支撑着。

在特定条件下，民主是一种“更有效率的”社会组织形式。 我们所说的效率包括生存和取得成功的能力。民主是唯一能够成功地应对当代文明的变革所需求的体制。

民主在接管

一些迹象表明，我们的企业界渐渐地认识到了民主的效率。在美国，一些发展最迅速的新兴企业自夸是非常民主的组织；甚至更令人惊讶的是，有些规模最大的老牌企业也在稳步地走向民主化。因为感觉到组织的体制缺乏管理的生命力和创造力，所以它们开始谋求社会科学家以及外来计划的支持。最终的结果就是让它们的组织民主化。由此，高级管理者甚至是整个管理团队被派去参加人际关系和组织培训，去学习新的技能和态度。

很多社会科学家在这一进展中扮演了重要的角色。麦格雷戈、阿吉里斯（Argyris） [13] 等人的现代理论为新的社会结构开辟了道路。众多的研究和培训中心探索了怎样应用社会科学的知识来提高组织的有效性。

当我们使用“民主”这个词时，我们想到的不是“纵容”或“放任”，而是一个价值观体系，是支配行为的一系列信念，人们会发自内心地以自己的言行去支持和维护它们。

领导力智慧

“民主”包含的5个价值观体系

1.充分、自由的沟通，不管等级高低、权力大小。

2.依靠多数意见而不是胁迫或妥协来解决冲突。

3.相信影响力是基于专业能力和知识，而不是基于个人一时的异想天开或特权。

4.允许甚至鼓励任务导向的行为以及情感表达的氛围。

5.承认组织与个体之间必然会有冲突，但也愿意理性地处理和调停这种冲突。

这些价值观方面的变革正在美国的企业界内广泛地推行。只要一种社会制度是在不断变化的情况下谋求生存，民主就会变成一种功能必需品。

对变革的适应能力

对现代社会来说，技术创新是最熟悉的一种变革。但是，如果变革已经是生活中一个永恒的、加速的因素，那么对变革的适应能力就成为生存的最重要的决定因素。相对于保持灵活性以迅速地适应变化的环境，利润、节约、效率以及关键时刻的士气等就变成了次要的。

对于哪种类型的组织最适合哪种环境，麻省理工学院的组织和沟通研究揭示了相当戏剧性的结果。具体如下：

- 对静止环境下的简单任务来说，独裁的、集中化的组织结构（过去大多数企业组织的特征）更迅速、更简洁、更高效。
- 但是要适应变化的环境，要“快速地接受新的创意”，要“灵活地应对新的问题”，“通常是有更高的士气和忠诚度的……主张平等的或分散化的组织结构更有效”。之所以会这样，原因之一就是集权的决策者“倾向于以自己太忙或者创意太不切实际为借口抛弃一个创意”。

我们支持民主的论据基于另一个因素，一个相当复杂但也极为重要的因素。现代的企业组织大体上是以过时的军队体制为基础的。在“指挥人员和参谋人员”“标准操作程序”“组织编制表”等笨拙的术语中，我们仍然能够找到这种传承的遗迹。在今天的一些管理者和企业

顾问所坚持的关于工作和激励的情感和心理假定中，我们能看到其他一些军队体制的残余。总的说来，这些概念正在发生改变，就连军队也在逐渐放弃那些过分简单化的、值得怀疑的假定，尽管这些假定当初是他们的组织基础。正如我们已经提到的，企业领域中的进展甚至更加引人注目，其意义之深远不亚于从独裁的和专断的异想天开到民主决策的根本转变。之所以会发生这种转变，有两方面原因：

- 一方面是因为军队的官僚模式存在着明显的不足（尤其是不能迅速地响应快速的变化）。
- 另一方面是因为科学的制度作为一种更适合的模式正在兴起。

为什么科学作为一种模式会渐渐地得到公认呢？不是因为我们在研究导向的大学里授课和进行研究。非常奇怪的是，大学一直抵制民主化，而且要远比大多数的其他组织强烈。科学会渐渐胜出是因为现代企业所面临的挑战都是汇集知识、要求真理的两难选择。管理者不是科学家，我们也不指望他们会成为科学家。但是，问题解决、冲突解决以及对两难选择的认识，这些过程与学术界对真理的追求非常相似。科学的制度是唯一基于变化、适应变化的制度。 其建立不仅要适应变化，而且还要推翻和创造变化。现代的企业也是这样，并且仍将是这样。

现在我们谈到了要点。作为科学的基础，探索精神要想发展和活跃，必须要有一个民主的环境。科学鼓励主张平等、兼容并包、自由主义的政治观。科学强调观点和异议的自由。科学反对各种形式的极权主义、教条、机械以及盲目服从。正如一位著名的社会心理学家所指出的：“正是因为科学的普及，人们才开始要求自由、公正和尊重。”简而言之，组织要想保证科学的态度，唯一的办法就是提供民主的社会环境。

民主是唯一能与永久变化相适应的
组织体制。

换句话说，企业界的民主不是一个理想主义的概念，而是一种必然性，尤其是在那些变革不断、需要创造性的科学进取心的领域里。因为民主是唯一能与永久变化相适应的组织体制。

阻碍因素

如果我们说近百年来科技一直在发生着飞速的变革，而一般企业中却没有任何显著的变革，那么我们可能会听到一片反对之声。的确，同19世纪末相比，今天高级管理者控制下属的权力受到了更多的限制。但这根本不算是企业民主；决策职能仍旧是最高管理层警惕地看守着的专有特权。如果民主是永恒变革的必然结果，那为什么我们在企业组织的体系中没有看到更多的显著变革呢？原因是双重的。

因素一，被淘汰的个体

技术变革正在迅速地加快。我们已经开始了一个新的时代；在这个时代，当人们还没来得及开始自己的职业生涯时，他们针对职业接受的知识和方法可能就已经过时了。我们生活在一个知识和技能的通货膨胀失控的时代，我们所学到的东西时刻在贬值。或许，这可以解释徒劳、疏远、缺乏个人价值等感觉；这些据说都是我们这个时代的特征。

在这样的情况下，个体是相对不那么重要的。不管个体多么有想象力、有活力、有才华，时代都会很快就赶上他们，使他们被同样有想象力、有活力、有才华但却掌握了更新的观点和概念的他人所取代。正如《科学美国人》著名的专栏作家马丁·加德纳（Mantin Gardner）在谈到有些物理学者难以理解爱因斯坦的相对论时所说的：“如果你年轻，那么相对于这些学者你就拥有一个巨大的优势。你的头脑还没有形成那些深深的车辙，因此你的思想车轮就还是不受

束缚的。”

因素二，抵制的力量

一种功能异常倾向的存在。比如独裁体系相对迟钝的适应能力，并不必然导致其消失。这种障碍要么会得到清楚的认识，要么会变得非常严重，以至于毁掉容纳它的体系。这两种情况都是刚刚开始变得明显，主要是通过现代科技竞争的特有本质。

决定性的变革在于，科技失败的威胁已经不再必然来自于行业内的竞争对手了，而是往往来自于外部，来自于以新方法利用新材料的新行业。因此，对于接下来行业中可能会有哪些发展，没有人能作出深思熟虑的预测。袭击可能来自任何地方。相应地，一家有生存能力的企业不能仅靠通常的方式发展和前进。为了生存和发展，企业必须准备好到任何地方去开发新的产品或技术，即使它们与组织当前的活动毫不相关。或许这就是为什么民主的开端最常发生在那些严重依赖发明创造的行业里，比如电子行业。这无疑也是越来越多盲目发展的大企业开始计划着对组织的结构和气氛作出重大变革以释放民主潜力的原因。

告别“伟人”

岁月的流逝还致命地打击了另一股阻碍民主的力量——“伟人”。他们有着卓越的才华和非凡的远见，在一个成长型组织的前头掌握着独断专行的权力，让组织占据着美国商业领域的领导地位。在过去，这样的人往往是有一个或者一系列非凡创意的人。如今这已经不够了。

在今天，就在某个伟人开始收获其想象力的成果时，他会发现自己突然之间过时了，因为有另一个人（甚至可能是一个原来比较平庸的竞争对手令人绝望地崛起了）已经让创新更进了一步，或者是找到了全新的、更好的方法。伟人怎么可能轻易放弃自己的创意呢？要知

道，其中包含了他所有的希望和抱负，还有他的那颗心。现在，他的斗志开始让自己的组织变得封闭、孤立了；其地位的绝对论开始成了一种障碍，一种抑制企业的灵活性和发展的顽固势力。但是，组织不能赶走这个伟人。从短期来看，这个伟人的离去甚至会给组织造成伤害，因为组织的威信在很大程度上是来自他的声望。而等到他离开的时候，组织在行业中的地位很可能已经严重地滑落了。当他的个人影响消失时，组织很可能会进一步衰退。

当然，“个人崇拜”仍旧存在，但它在迅速地消退。越来越多的大企业（比如通用电气）不再依赖“英雄”，而是依赖可靠的管理团队。

组织人

有人告诉我们，取代“伟人”的是“组织人”。自由主义者和保守主义者都为这种转变流下了不少泪水。自由主义者想到的是作为“个体”的某种有创造力的异类——知识分子、艺术家或者是激进的政治家。保守主义者想到的是行业原来的统帅，或许还有一些杰出的将军。

不管是自由主义者还是保守主义者，任何一方都根本不会为失去另一方所哀悼的“个体”而感到悲伤。说到当前的问题，尤其具有迷惑性的是把服从等同于独裁的倾向，在持这种观点的人看来，在新的企业组织中，除了最高层的少数罪恶的、个人主义的操纵者之外，所有其他的个体都是麻木的。



组织要想保证科学的态度，唯一的办法就是提供民主的社会环境。

但是从长远来看，这当然是荒谬的。成为“组织人”的趋势也是组织变得更加宽松、更加灵活的趋势。在这样的组织中，各种角色在某

种程度上都是可以互换的，而且没有哪一个角色是不可缺少的。对很多人来说，这种趋势是一个可怕的梦魇，但是你不应该把它与过去的那些梦魇混淆起来。它可能意味着个人的匿名性和同质性，但它并不意味着也不可能意味着独裁主义，尽管在转变期间可能会出现古怪的异类。

它不可能意味着独裁主义，因为它源自对灵活性和适应能力的需求。民主和成为“组织人”的可疑趋势，都源于在多变的环境中最大限度地利用恰当的知识、技能和见解的需求。

专业人士的兴起

尽管“组织人”的概念娱乐了公众的想象力，但它也掩盖了目前正在发生的一个更加根本的变革：“专业人士”的兴起。这些专业人士可能拥有低温科学或计算机逻辑等深奥学科的高等学位，也可能拥有更加普通的商业学科的高等学位。如今，他们进入各类组织的速度已经超过了劳动力市场的任何其他部门。

这些人表面上是从内在的杰出标准、从他们的专业协会、从任务固有的乐趣中获得回报。事实上，他们忠于任务而不是工作，忠于标准而不是上司。他们只喜欢富有挑战性的环境；在这样的环境中，他们可以“玩解决问题的游戏”。

这些新出现的专业人士与我们所说的民主制度的概念非常一致。因为就像他们一样，民主不追求新的稳定性和终点；民主没有其他目的，它只是要确保永久的转变、持续的变化、无休止的不稳定性。民主不想颠覆任何东西，它只是要推动任何事物内部潜在的颠覆。民主和专业人士首先认同的是适应的过程，而不是建成某种体制。

然而，所有的民主制度都不完全如此——可以容忍的流动性总是有限度的。因此，发现某个民主社会或组织可能比一个独裁的更“保守”，这与民主的理论并不矛盾。实际上，最引人注目、最激烈、最极端的变革一向是发生在独裁的体制下，因为这样的变革通常要求长

期的自我克制，而民主很少产生这种自愿的禁欲主义。但是，这些变革被看成是有限的、暂时的，旨在实现一系列具体的改良并达到新的稳定状态。只有当社会达到新的技术发展水平，使得生存要依赖于永恒变革的制度化时，民主才会变成不可避免的。

强化因素

实际上，在现代技术出现很早以前，民主就曾经在很多地方、很多时代存在过。我们该怎样解释这些事实呢？

持续的扩张

首先，我们必须要记住，现代技术不是引发必要的永恒变革的唯一因素。任何情况，只要包含了持续时间足够长的快速而又缺乏计划的扩张，它就倾向于引发要求实行民主化的巨大压力。其次，当我们谈到民主时，我们指的不仅仅甚至不主要是特定的政治形态。实际上，在美国，平等主义最重要的体现或许不是在宪法中，而是在家庭中。

历史学者们喜欢指出，美国人一直生活在扩张的状态下。首先是拓荒，然后是连续的移民浪潮，现在是失控的技术。这些扩张的社会影响在很多方面当然是大不相同的，但它们都有这样一个相同的影响：它们都使得独裁的家庭制度不可能大规模地发展。自17世纪以来，每一个观察美国习俗的外国观察家都评论说，美国的孩子“不尊敬自己的父母”；自1650年以来，每一代美国人当中都产生了健忘的本土道德家，他们总在抱怨子女对父母的服从和尊重出现了滑坡。

对殖民地时期家庭生活的描写清楚地表明，当时的美国家长就像现在一样随和、宽容，而孩子也像现在一样独立、无礼。这种尊重的缺乏不是针对作为个体的家长，而是针对家长权威的概念本身。

历史学家奥斯卡·汉德林（Oscar　Handlin）非常生动地概括了这

种尊重丧失的基础。他指出，在每一代早期的定居者当中，孩子都要比他们的父母更熟悉新的环境，而且他们不像父母那样害怕混乱，也很少抑制欧洲的偏见和习惯。此外，他们的父母在身体上和经济上都严重地依赖他们。当东部有人定居之后，这种情况在较老的家庭里已经有了改变。但是越靠近边远地区，适合于家庭民主的条件就越显著，使得文化规范不会出现严重的衰退。

进一步的强化来自于新移民。他们发现，他们的孩子因为更精通本地的语言、更了解本地的文化、有更好的工作机会等，而更适应这个新世界。孩子们背负着提高家庭社会地位的期望，同时利用自己与同辈和学校系统的接触，他们还是父母与新世界之间的桥梁。与其说这是震动了以往家庭模式的“美国方式”，不如说是新形势的要求。当老一辈的知识已经落后于潮流时，当年轻一代实际上比父辈更理解美国生活的现实时，年轻一代怎么可能会把老一辈看成是智慧的源头呢？

年轻一代

这些强化因素如今都已经消失了。但是，第三个因素才刚刚出现。快速的技术变革同样意味着老一辈的智慧大多已经过时了，年轻一代要比他们的父母更适应他们的文化。

这个事实揭示了民主与变革之间联系的基础。老一辈、博学者、有影响的人、有钱人，还有那些掌权者，这些都是受到束缚的人。他们学会了某种模式并靠这个取得了成功。但是当变革到来时，能够最充分地理解并利用变革的往往是那些不受束缚的人。正因如此，长子继承制一般很容易适应社会变革，却不适应工业化。在旧体制中被挡在成功门外的年轻一代，时刻准备着利用新的机会。在日本，父母对较小的儿子更宽容，会给他们更多的择业自由，因为“在日本的民间智慧中，较小的儿子才是创新者。”

要想让那些不受束缚的人更有效，民主是一个很好的手段。它引

发的代价是逃避、疏远和怀疑，它带来的好处是灵活性以及迎接新挑战的乐趣。

怀疑和恐惧

实际上，我们甚至可以这样解释民主对自身的过低评价。我们会低估民主的力量，因为它会引起普遍的怀疑和谦逊的态度。只有在独裁者身上，我们才会发现武断的自信、自以为是、偏执狭隘以及残忍，这些东西让一个人决不会怀疑自己以及自己的信念。民主体系的宽松、随意以及凌乱，会给人这样一种感觉：今天获得成功的东西很可能只是一个不完全的解决方案，到了明天很可能必须要改变。

换句话说，你不能既相信变革本身是好事，同时又坚信现状的正确性。根据历史记录来判断，民主一向低估自身；凡是能发现民主的地方，必然也同时存在着对民主没完没了的轻蔑、恼怒的指责，还有蛮横的沙文主义 [14] 的痕迹。或许，这是唯一恰当的，因为当民主不能再发现自身的缺点时，它很可能就已经不再是民主了。

09

垂死的官僚制度

每一个时代都会形成适合其特色的组织形式，而被社会学家称为官僚制度的主流形式，已经与当代的现实脱节了。我所说的官僚制度是一种以金字塔形式建构起来的行政管理系统，这一典型的结构协调着我们所知道的几乎每一种人类组织：企业、政府、大学以及研发实验室、军队、宗教组织、志愿组织。

在离波士顿市政中心不远的地方，一个外国游客走到一个水手跟前，问他为什么美国的轮船造得很不耐用。据这个游客说："那个水手毫不犹豫地回答我，航海技术的发展非常迅速，即使是最精致的轮船也会在几年后就过时了。听着这些从一个没有受过多少教育的人口中说出的话，我开始认识到了你们伟大的人民用于指导他们所关注的一切日常的、系统性的思想。"

这位外国游客就是对美国的道德和习俗感兴趣的亚历克西斯·德·托克维尔（Alexis de Toequeville），一个机敏的观察家，而那一年是1835年。他抓住了美国这个国家的主题：对变革的专注和痴迷。然而，自托克维尔的时代以来有一点是全新的：新鲜事物的加速出现，变革本身规模和范围的变化。正如罗伯特·奥本海默（Robert Oppenheimer）博士所说的："……这个世界在我们走进来的时候就一直在改变，所以人生岁月衡量的不是儿时所学知识的有限增减或整理，而是巨大的突变。"

在我们的社会中，这些加速的变革会怎样影响人类组织呢？我预测了未来官僚制度的终结，以及更适合于21世纪工业化需求的新社会制度的兴起。这一预测是基于这样的进化原则：每一个时代都会形成适合其特色的组织形式，而被社会学家称为官僚制度、被大多数商业人士称为"该死的官僚制度"的主流形式，已经与当代的现实脱节了。现在我认识到，我的预言已经成为一个明显的事实，已经得到了实践的印证。

我很乐于明确地指出，我所说的官僚制度是一种以金字塔的形式构造起来的行政管理系统，这一典型的结构协调着我们所知道的几乎每一种人类组织：企业、政府、大学以及研发实验室、军队、宗教组织、志愿组织。有些想象常常被用来描述复杂的组织。这些想象可以

概括为两种怪异的固定类型：

- ◆第一类我称之为“墨迹式组织”（organization as inkblot）。一个行动者在一片未知的荒原上悄无声息地四处游荡，变得越来越不安、越来越多疑，而他一直等待着的命令却始终没有到来。
- ◆第二类是“老大式组织”（organization as Big Daddy）。行动者都是古板守旧的人，他们被某个无所不知、无所不能的天才控制着，而这个天才能够通过屏幕来保护整个人类的命运。

不管怎样，第一种想象要归功于卡夫卡，而第二种想象则要归功于英国小说家乔治·奥威尔的《1984》 [15] 。正如我在这里所指的，官僚制度是一种实用的社会发明，在工业革命期间得到完善后被用来组织和管理企业的活动。大多数的组织研究者会说，官僚制度的解剖结构包括如下5个要素：

- ◆一个规定得很清楚的行政管理系统。
- ◆一系列用来处理与工作活动相关的各种意外事件的流程和规则。
- ◆基于专业化的劳动分工。
- ◆基于技术能力的晋升和选拔。
- ◆在人际关系上没有人情味。

这就是我们在大多数的组织结构图上看到的金字塔结构。这种官僚制度的“机械模式”的形成是为了应对个人的主观、裙带和残忍行为；这些被看作是工业革命早期阶段的管理实践。官僚制度的产生是为了满足组织对秩序和精确的需求，以及工作者对公平待遇的要求。这种组织形式可以完美地适应维多利亚时代的价值观和需求。就像官僚制度的出现是为了创造性地应对全新的时代一样，今天很多新的组织形式也是因此才出现在我们眼前的。

首先我将试着说明为什么现代工业社会的环境将会导致官僚制度的终结。然后，我将给未来的组织提出一个粗略的模式。

官僚制度面临4种威胁

官僚制度至少面临着4种威胁。第一，迅速而又意想不到的变革。第二，规模的增长：一个组织的传统活动的量不足以维持发展。这里涉及很多的因素，包括官僚制度的一般管理费用、盲目扩大所导致的更严密的控制和冷漠、过时的规则和组织结构。第三，现代技术的复杂性：需要多样化、高度专业化的人才与活动的整合。第四，管理行为的改变所引发的心理威胁。接下来就来看看这些威胁存在的程度，这对我们建设高效的组织可能会很有帮助。

威胁一，迅速而又意想不到的变革

官僚制度的优势在于，它能有效地管理人类活动中常规的、可预测的事物。仅仅是引用知识和人口爆炸为例证，几乎就足以让人们怀疑官僚制度当前的可行性。但是，下面的这些统计数据更有启发性：

> 现在，我们每工时的产出几乎每20年就翻一番，而不是第二次世界大战前的每40年。
>
> 在1965年，仅仅是联邦政府就在研发活动上投入了160亿美元；到1980年，联邦政府将在这方面支出350亿美元。
>
> 从技术发现到商业应用之间的时间滞后在第一次世界大战前是30年，在两次世界大战之间是16年，在第二次世界大战之后仅为9年。
>
> 在1964年，世界上仅有42座城市的人口数量超过了100万。如今，人口数量超过100万的城市有90个。在1930年，地球的陆地表面上每平方英里有40个人，而如今是63个人，2000年，这个数字剧增到142人。

因为有自己界定清晰的行政管理系统以及严格的规则，官僚制度很难适应当前的环境所要求的迅速变革。

威胁二，规模的增长

尽管在理论上，一个官僚体系金字塔的高度可能没有自然的限制，但是在实践中，巨大的规模几乎必然伴随着复杂性。例如，作为一个重要的新因素，国际运营对我们的大多数顶级企业来说是惯例而不是例外。通用汽车公司的销售额不仅是大众汽车的9倍，而且还多于荷兰以及100多个其他国家的国民生产总值。我们已经见证了大英帝国的衰落，但我们可能永远也看不到这会发生在通用汽车、国际电话电报公司、壳牌石油以及联合利华等企业集团身上。

劳动力激增

威胁三，不断增加的多样性

今天的社会活动需要具有多样性并拥有高度专业化的能力的个人。对劳动力市场以及就业流动性的研究可以提供许多生动的例子。美国成了人类历史上第一个服务业的就业人数超过其他行业的国家。这种趋势的实例有：

> 在教育领域，1950—1960年新增加的就业人数，就已经超过了钢铁以及铜铝行业的总就业人数。
>
> 在卫生保健领域，1950—1960年新增加的就业人数，就已经超过了汽车制造业在1960年的总就业人数。
>
> 在金融领域，1950—1960年新增加的就业人数，就已经超过了采矿业在1960年的总就业人数。

这些转变，再加上更多在统计数据上难以体现的其他变化，将瓦解旧的工业化趋势，即那种导致越来越多的人从事单调或繁重工作的趋势。急迫的发展、快速的变革以及专业化的增强，有了这三点与前面提到的金字塔结构的5要素的直接对立，我们应该预期官僚制度的金字塔就要开始崩塌了。

威胁四，管理行为的改变

我相信，支撑管理行为的哲学发生了某种微妙但却可以感觉到的变化。然而，因为这种变化很难反映在数字上，所以它的重要性、本质以及前提都是模糊的。不管统计数据还可以为我们做什么，但它们大多数肯定可以给我们提供一个关于确定性的受欢迎的假象。尽管如此，真实的改变看起来已经发生了，因为：

- 一种关于“人”的新观念。　基于我们对个体复杂、多变的需求更深的认识，取代了过于简单化的、无知的、按钮式的人的观念。
- 一种关于“权力”的新观念。　基于协作和理性，取代了基于强迫和威胁的权力模式。
- 一种关于“组织价值观”的新观念。　基于人道-民主的理想，取代了官僚制度抹杀个性、机械论的价值体系。

管理哲学上的这种转变，首要的起因不是源于书本，而是源于管理者自身。道格拉斯·麦格雷戈和伦西斯·利克特（Rensis Likert）等很多行为科学家，已经清楚地阐明了管理者只展现出了一半的东西，甚至证明了这些东西的合法性。比如说，我确信麦格雷戈的《企业的人性面》一书的流行，是因为他对大量管理人员有着罕见的理解和同情；这些管理者渴望看到机械论的权力观念之外的选择。也就是说，他勾画出了一个栩栩如生的乌托邦，其中的人际关系要比如今大多数组织实践所容许的关系更真诚。此外，我怀疑这种对良好关系的渴望与谋利动机没多大关系，尽管我们常常以此为借口。这些转变的真正动力源于需要：不仅需要使组织人性化，而且还需要让组织成为个人成长以及自我实现的熔炉。

组织面对5类核心问题

我认为，所有组织面对的核心问题可以分成5个主要的类别。让我们先看看这些问题，然后再看看20世纪持续变化的环境怎样让官僚制度的处理方法过时了。

整合

整合就是怎样把个体需求与管理目标统一起来。 换句话说，这个问题就是个体需求（比如“与家人在一起”）与组织需求（比如“在最终期限之前完成任务”）之间不可避免的冲突。

在20世纪持续变化的环境下，人文科学产生了，我们也对人类的复杂性有了更深的认识。如今，整合包括与个体的奖励和激励相关的所有问题以及组织怎样应对这些难题。在我们的社会中，人际情感起着重要的作用；社会重视个体，真诚地关心个体的幸福；不仅是生理健康意义上的幸福，而且是作为一个道德的、完整的人的幸福。

矛盾的两面

像大多数与人有关的问题一样，整合的问题有着庄严神圣的过去。这个问题的现代版至少可以追溯到160年前，而它的提前到来是因为一个历史矛盾：现代个人主义与现代工业主义的同时诞生。前者引发了对个体及其人权的深切关注和强烈兴趣，后者则导致了组织活动进一步的机械化。因为每过10年就会有更大的自由和希望以及更令人炫目的技术成就，所以这两者之间的竞争已经变得更加激烈了。我认为，我们的社会已经选择了更加人性、更加民主的价值观，不管它们在实践中是不是行得通。即使损失效率，我们的社会也要“接受”这些价值观，因为我们觉得能够承受这种损失。

权力的分配

社会影响实质上是一个权力以及权力怎样分配的问题。 同时，它也是一个错综复杂、充满争议的问题。之所以会这样，部分是因为对领导力以及权力分配的研究可以从很多角度加以解释，而具体选择什么角度则几乎总是取决于个人的偏爱（包括对民主的偏爱）。

我们必须严肃地重新思考权力的问题，因为戏剧性的情境变化使

得“独裁的规则”未必是“邪恶的”，而只是不切实际的。我所指的变化是最高管理层角色的变化。

彼得·德鲁克列出了首席执行官的41项主要职责，并断言“首席执行官的职位有90%的弊端起因于我们对独裁领袖的迷信”。会让独裁控制变得过时的因素很多，其中包括：企业产品基础的拓宽、新技术的冲击、国际运营的范围、管理与所有权的分离、工会以及通识教育的兴起。在大多数的组织里，“领袖”的实际权力一直在削弱，即使他和组织都坚守比较过时的观念。

协作

协作是一个应对和解决冲突的问题。 在官僚制度下，这个问题的起因与造成国家和社会分裂的冲突和模式是完全相同的过程。随着组织变得越来越复杂，会发生分裂，形成排斥他人的宗族模式和符号规范（比如秘密和行话），使得组织没有机会利用差异来实现内在的（也总是脆弱的）和谐。

最近的研究让我们对冲突的问题有了新的认识。心理学家罗伯特·布莱克（Robert R.Blake）向我们证明了，引起冲突是多么容易、阻止冲突是多么困难。选取两组实验对象，这些人以前从来没有相互接触过。交给他们一项任务，任务的完成情况将由一个公平的评判委员会来裁判。不到一个小时，每一个小组都变成了一个紧密抱团的小团伙，它具有“小集团”的所有症状。他们把自己的产品看成是“大师的杰作”，而认为另一个小组的产品最多也就是“平庸的”。“另一个小组”变成了“仇人”。“我们好，他们坏；我们对，他们错。”

拉比的红方和绿方

雅普·拉比（Jaap Rabbie）在乌特勒支大学（University of Utrecht）就群体之间的冲突进行了一些实验，结果他吃惊地发现，冲突和固定模式太容易形成了。他把两组实验对象带进了一个房间，并

向其中的一组分发了红色的笔和姓名标签，而向另一组分发了绿色的笔和姓名标签。刚开始时，两个小组没有竞争；他们甚至没有互动。他们只是能看到彼此都在静静地完成一份问卷。但仅仅过了十来分钟，两个小组的防御和不安就被激活了：他们怀有敌意、不讲道理地把彼此看成是“红方”和“绿方”。

适应

适应是由动荡的环境引起的。 在官僚制度的金字塔结构中，权力集中在最高层；这种结构看起来是“经营一家铁路公司”的完美方式。对19世纪以及20世纪早期的常规任务来说，官僚制度曾经是（在有些方面仍旧是）一种适合的社会安排。然而，今天占主导地位的不是一个平静的、可以预测的环境，而是一个动态的、不可预测的环境；在这个环境里，经济、科学、教育、社会以及政治等各方面因素的相互依赖正在加深。

复兴

复兴是一个发展与衰落的问题。 正如阿尔弗雷德·诺斯·怀特海（Alfred North Whitehead）曾经说过的：“自由社会的艺术首先在于对符号规范的维护，其次在于大胆的修订……那些不能把对符号的敬畏与修订的自由结合起来的社会，最终必定会衰落……”

发展与衰落是作为现代社会的次末情形出现的。社会以及组织都必然涉及那些引起弹性、复原力、“大胆的修订”的社会结构。

我用“复兴”这个名词来包含所有会停滞不前也会重获新生的社会机制以及这种循环的过程。复兴的要素包括：

- 从经验中学习并整理、记忆、检索相关知识的能力。
- “学会如何学习”的能力，也就是找到改善学习过程的方法的能力。

◆掌握并利用反馈机制的能力，简而言之，就是自我分析的能力。

◆把握自己命运的能力。

这些特征与约翰·加德纳（John Gardner）所谓的“自新”有很多共同之处。对组织来说，这意味着对自身发展的有意识的关注。如果没有一套系统的方法和一个明确的方向，组织的事业就不会实现其潜力。

领导力智慧

所有组织面对的5类核心问题

1.整合就是怎样把个体需求与管理目标统一起来。

2.社会影响实质上是一个权力以及权力怎样分配的问题。

3.协作是一个应对和解决冲突的问题。

4.适应是由动荡的环境引起的。

5.复兴是一个发展与衰落的问题。

整合、权力的分配、协作、适应以及复兴，这些都是今后人类的主要问题。组织怎样应对和解决这些问题，这无疑将决定其事业的生存能力。参照这一背景，我想提出一些将在今后支配组织生活的条件。

环境

快速的技术变革和多样化将会使政府与企业之间的合作越来越多。这将是一种真正的混合经济。由于这些项目的规模以及花费巨大，在相同的市场上竞争的相似单位将越来越少，组织将变得越来越相互依赖。这种环境有如下4个主要特征：

◆相互依赖而不是相互竞争。

◆动荡和不确定性而不是准备就绪和确定性。

◆大规模的企业而不是小规模的企业。

◆复杂的跨国企业而不是简单的国内企业。

“美好的”而且是必需的

人口特征

我们这个社会最突出的特色就是教育。这个特色甚至会变得更加突出。成人教育的发展甚至更加迅速，而这可能是因为专业知识很快就过时了。有研究报告表明，一位普通工程师在拿到学位的10年之后就需要再去进修。对经验丰富的医师、工程师和管理者来说，每隔2～3年就回校进修将变得很平常。所有这些教育不仅仅是“美好的”，而且也是必需的。

还有一个人口特征也将有助于我们理解未来的组织，那就是日益增强的就业流动性。交通的便利再加上多变环境的要求，戏剧性地改变了“拥有”一份工作或者“扎根”的观念。我们已经有20%的人口至少一年换一次通信地址。

工作价值观

教育水平的提高和流动性将改变我们对工作的价值观。人们将更加理性地对待自己的工作，并且很可能会要求更多的参与和自主权。此外，人们将更多的是“他人导向”的，将从当前的环境而不是传统中获得规范和价值观的线索。

任务和目标

第一，组织的任务将更具技术性、复杂性和突发性。 这些任务将依赖于智力而不是体力。而且，这些任务将非常复杂，一个人根本无法理解，更不要说控制了。实质上，这些任务将要求项目或团队形式的专家协作。

第二，组织的目标也将趋于复杂。 企业将越来越关心自身的适应能力和创新能力。另外，超目标，也就是为目标结构提供基础的那些目标，必须要得到清楚的表达。例如，一个超目标可能是一个用来发现新目标和改变目标的系统，而另一个则可能是一个用来决定不同目标优先级的系统。

第三，为了组织的有效性而确定的多种标准之间将出现更多的矛盾和冲突。 这是因为同直接雇主的目标相比，专业人士倾向于更认同他们所属专业的目标。在这一点上大学教授可以作为恰当的例子。他们在大学里的工作可能导致教学与研究的冲突，然而他们的收入更多地是来自于外部，比如基金会和顾问工作。他们往往不是优秀的“企业人”，因为他们把自己的忠心分给了专业的价值观以及组织目标。

关键词：临时的

组织

未来组织的社会结构将具有某些独有的特征。这个关键词将是：临时的。我们将看到有适应能力的、迅速变化的临时的系统。这些系统将是围绕问题组织起来的专门小组，其成员是具备各种专业技能但彼此相对陌生的人。这些小组将按照有机的而不是机械的模式来安排；他们将根据问题而不是既定的角色期望来发展。因此，高级主管变成了各种不同专门小组之间的协调者或者“连接栓”。高级主管必须要通晓多种研究术语，具备在不同小组间传递信息和协调的能力。组织对人员的评价将不再纵向地根据等级和地位，而是灵活地根据技能和专业训练。组织的结构图将由项目小组而不是层次化的职能小组构

成。这种趋势在航空业、建筑业以及很多的专业事务所和咨询公司中已经很明显了。

由各种专家组成的有适应能力的、解决问题的、临时的多个系统，被协调和评估任务的管理专家联系为一个不断变化的有机体，这就是将逐渐取代官僚制度的组织形式。因为暂时还没想到生动好记的称呼，所以我只好把它叫作“有机适应性结构”。这种组织结构不仅可能减少前面提到的集团间的冲突，而且还可能激发单纯的创造性协作。

激励

这种“有机适应性结构”应该可以增强激励，从而提高有效性，因为它可以强化任务内在的乐趣。受过良好教育的个体需要有意义、能带来满足感、富有创造性的任务；而这种需求与灵活的组织结构之间存在着某种和谐。

我认为我所描述的未来不一定就是一个“愉快的”未来。应对快速的变革，生活在一个临时的工作系统中，发展有意义的关系，然后再打破它们；所有这些都预示着社会紧张和心理压力。让人们学会怎样忍受不确定性、怎样认同适应的过程、怎样利用偶然性的优点、怎样做到自我导向，这些都将是教育的任务、成熟的目标以及成功个体的成就。

“没有满意的婚姻”

这些新的未来组织将要求参与者比以往任何时期都要更多地利用他们的头脑。今天看起来有些怪异的幻想、想象和创造，明天将是合乎逻辑的。社会结构将不再是压抑心理的工具，而将会是越来越鼓励代表好奇心和思索的游戏。

尽管我预测了未来组织的结构和价值坐标，并且认为它们是必然

的，但这不应该阻碍我们任何人给这种必然性一点推动。法国道德家的话或许是正确的：没有满意的婚姻，只有合适的婚姻。如果管理者和科学家能够继续齐心协力地为组织的复兴想办法，那么他们就有可能建立满意的组织。我也以一段引文来结束本章：

> 我禁不住认为，我们所谓的必要的制度，往往就是那些我们渐渐习惯了的制度。就社会建制而言，可能性的范围要大大超过生活在各种社会中的人们所能想象到的。

10

企业的董事会

在近些年里，组织生活发生了根本性的变化，所以企业的董事会已经变得比以往更重要了。过去的老头俱乐部所做的几乎就只是不假思索地批准管理层的决定，如今，他们已经让位给一个多样化的群体。这个群体同时负有法律和道德的义务，必须要仔细审查管理层，甚至要承担领导角色，就像通用汽车公司的董事会在几年前所做的那样。

企业董事会的危机

从“道德的不敏感性”到触犯刑律的举动，这一系列严重的企业行为引出了著名的麦克洛伊报告（McCloy）。这份报告认定：一个很难回避的结论是，一种“闭眼岗哨”的态度同时盛行于企业高管和业务人员当中。

在指导企业的事务方面，董事会的正确职责是什么呢？除非董事们掌握了正确的信息，知道怎样提出正确的问题，否则他们往往就只能看到别人让他们看的；只有当有什么事情“出了问题”时，他们才会被怒冲冲地敲打岗亭的律师们从无精打采中唤醒。

在近些年里，一桩桩让董事会感到尴尬的麻烦和丑闻像焰火一样接二连三地在企业的天空中爆发。然而不幸的是，这些缤纷的焰火掩盖了更深层、更棘手的难题。与此同时，它们很可能起到镇静剂的作用，使岗哨错误地以为犯罪者已经肃清、进一步的不利因素得到了控制。这些不幸的事件已经导致了一连串的讨论，其中有些是尖锐刺耳、毫无理智的。最重要的是，企业界一直在重新检查董事会的构成、运转和程序。尽管有迹象表明，程序和运转已经变得更严密了，但公众对企业绩效抱有的更高期望离实现还有很长一段令人担忧的距离。

现在的情况仍然是大多数的董事会成员甘愿受管理层的愚弄。他们仍然是费钱、无能且往往失意的橡皮图章。他们容易惹上重大的诉讼，他们只由他们的下属推选。因为缺乏恰当的定位或教育，他们很少理解自己的职责；也正因如此，他们往往胡乱插手管理层的事务。弄清楚了董事会职责的老前辈会发现，由于董事会的历史、传统或构成等原因，他们根本没有办法承担和履行那些职责。

关于董事会的混乱以及由此导致的对变革的抵制，阿瑟·戈德堡（Arthur Goldberg）可以给我们一个生动的例子。他曾经是美国最高法院的成员，还担任过驻联合国大使。因为一场关于董事职责的争

论，他辞去了环球航空公司（T.W.A.）的董事职务。戈德堡试图建立一个由外部董事组成的独立委员会来审查管理层的行动和建议。他认为，公司应该允许这个委员会独立地开会，并受益于一群独立的技术专家，不受“内部”董事或高级管理者的干涉。他的建议被董事会拒绝了，他也就此辞职了。

7种具体困境

董事会的效力至少受到了7种具体困境的削弱，而这些困境同时也是董事会的法律责任与其实际运转之间的差距的根源和表现。

1.董事会的构成。　　尽管现在大多数的董事会中都既有“内部董事”也有“外部董事”，但指责董事会“排外”的声音仍旧不绝于耳。人们进入董事会，往往是因为这可以带给他们威信和不菲的薪酬，或者这可以给退休的高级管理者提供一种理想的活动，这些人希望保持忙碌，但他们也很清楚，自己将不再能够行使控制权。由总裁或一些内部高管推选的外部董事会变成最高管理层的“应声虫”。另一方面，董事会的多样性可能会造成“故意唱反调”的态度，而且往往会导致“诺亚方舟”综合征——董事会的成员必须要有各种类型的代表（比如要有一名女性、一个非裔人、一个犹太人、一个消费者等），对各种代表的任命就是为了补偿他们所在群体多年来受到的忽视。

很明显，有经验的女性和少数族裔当然有资格加入董事会，但是如果选择他们只是因为他们所在的群体先前受到的忽视，这简直是一种侮辱。而且这可能导致董事会由一些基本不了解这个企业的成员构成，这些成员还发表言论或撰写文章，表示冲突无法解决、进步受到了阻碍。因此，困境之一就是，如何创建一个对利益相关者负责的董事会，而不是创建一个持不同意见者的政治诺亚方舟。

2.法律的作用越来越大。 除非存在相互的信任，否则董事会与企业的管理层就无法合作。但是如今法律日益增强的影响力倾向于侵蚀这种信任。例如，今天董事会的成员太容易受到昂贵诉讼的袭击和惊

吓了，以至于他们不能再信赖首席执行官作出决策时的口头承诺。他们要求一切都必须写成白纸黑字，而且得及时并公正；这往往意味着一家企业的法律顾问和首席财务官扮演着比首席执行官更重要的角色。此外，法律（很难区分蓄意的恶行与诚实的过失）只惩罚犯罪行为，而不惩罚失职行为。在这些情况下，几乎所有的董事会都不鼓励管理层引入有风险的创新。而创新，也就是在市场中冒险的积极性，一直都是企业的灵魂。

3.责任制。 责任到底该由谁来承担？为什么除非是整个董事会都支持他，否则一个首席执行官就应该因不道德的行为而被解雇呢？董事会是不是同样也该受到谴责呢？作为最终的裁判者，企业权力的顶峰，董事会成员怎么能不承担责任呢？权力、职责以及承担责任之间的分界线是模糊的，而且很容易有很多不同的解释。

4.削弱的高管职责。 就企业而言，由违反法律或犯罪行为引发的每一次改革都削弱了首席执行官的职责。例如：一家企业的首席财务官要向一个财务审核委员会报告；提名委员会将由直接向董事会报告的外部董事组成；负责企业社会责任的常务委员会将直接向董事会报告，而不是通过首席执行官。这样的一些要求都会妨碍领导者的领导。

5.双重束缚。 一方面，首席执行官的职责是给股东的投资带来最大的回报。但是，由于法律是不断变动的，所以首席执行官借以实现这种职责的竞争实践（通常都在企业公认的范围内）可能突然就变成违法行为了。因此，除了冒险与企业安全之间的传统冲突之外，现在首席执行官还要承受另一种微妙的压力：确保自己免遭诉讼。

6.利益冲突。 例如，一个人是一家银行的董事会成员，同时又在该银行的一家客户企业里担任财务顾问，那么他的立场该是什么呢？或者，一个人既给一所大学的董事会担任律师，同时又代表着一家与该大学有业务往来的企业，那么他的立场又该是什么呢？这样的关系理应受到谨慎的审查。但是，我们很难找到既有丰富的知识和经验，同时又与其他的组织没有任何联系的董事会候选人。实际上，如果所

有肩负多重职责的董事会成员都被迫辞职的话，我们最终只能让那些没有知识、经验或顾问能力的人来掌握权力了。

7.董事会成员的教育。 如果缺乏有针对性的介绍和教育，想让董事会成员提出有洞察力的问题、理解他们在法律上和管理上的所有特权和责任、履行他们的职责，那是不可能的。但是，大多数人开始自己的董事任期时，都对自己的职责很无知。对企业情况的介绍几乎没有。新的董事会成员通常最多也就是拿到一本装帧精美的小册子，旨在提供对组织的描述，但实际上，这种东西能提供的信息不会比典型的年报更多。董事会成员的时间和精力承受着很多的竞争压力，他们怎么可能对企业及其所处的运营环境有全面而深入的了解呢？

领导力智慧

董事会面临的7种困境

1.董事会的构成。

2.法律的作用越来越大。

3.责任制。

4.削弱的高管职责。

5.双重束缚。

6.利益冲突。

7.董事会成员的教育。

蔓延的混乱

过去，除了模糊的信托责任 [16] 或者偶然的总裁遴选，董事们几乎没有必要因为别的事情而弄脏自己的双手或思想。但是如今，他们发现自己被发出尖叫的股东、诉讼以及非法的实践包围了；他们感到很困惑。主要的问题在于，在法律赋予他们的治理职责与如今复杂、快速变化的社会现实之间，差距已经越来越明显了。

开给企业董事会的处方

董事会将来必须要面对的根本问题可以归纳为三个方面：

- ◆恢复公众对企业的信任。要做到这一点，董事会必须消除利益冲突，董事会成员必须确保所在的企业遵守法律，必须学会怎样提出正确的问题，必须敢于就公众关心的问题畅所欲言。
- ◆就董事会以及管理层的责任制定明确的指导方针。
- ◆真诚而谨慎地吸收新成员，确保董事会具备必需的人才组合，然后为新成员提供第一流的引导项目，并为当前成员的连续教育制订计划。

在这些基本的标准得到满足之前，所有指导方针都根本无法改善董事会的运转。除非董事们学会提出有洞察力的问题，并要求管理层作出迅速、有实质意义的回答，否则即使他们具备了出众的条件，目前的状况也不会发生实质性的改变。要处理好重要的政策问题，仅有“沟通”或“对话”是不够的。这要求董事们提出问题、明确观点、坚持自己基于可靠信息的主张。

更多的管制，更短暂的现状

让我们来看看普费弗（J.Pfeffer）最近对组织中的三个基本层次的分析。

- ◆技术层可以确保组织提供某种产品或服务的能力。
- ◆管理层可以协调和监管技术层。
- ◆机构层可以确保组织的合法性、可信性以及成功地应对环境。

如今，大多数的企业都具备足够的技术和管理能力。今后，企业的成功将越来越多地依赖其在机构层次上的能力和经验。这是因为今天的组织都是开放的系统，是在一个不确定、不可预测的环境中运营的。我们只知道会有更多的管制、更多的控制、更多的人员流动、更多的合资经营、更多的合并、更多的独立分拆。企业的成功将越来越

多地依赖于理解政治前景的能力、与官僚打交道的能力、宣扬适当法规的能力、动员公众舆论的能力以及熟悉所有这些策略的能力。零售价格的维持、关税保护、某个领域的准入许可，这些都是如今机构层面面临的问题的生动例子。

管理层涉及技术层和管理层，而大多数的董事会也在无意中卷入了这一领域。但这是错误的。只有当董事会在组织管理中扮演枢纽角色，帮助管理层理解和应对新的环境时，组织才能取得成功。

董事会不应该卷入有关成本效益的争论，而应该关心变化的市场，以便他们可以在一个新的角度上看待成本效益。他们应该对新的市场、新的技术、新的希望提出自己的想法。他们应该理解出版物以及公共事务，应该认识到组织还能建立在很多新的客户群和赞助机构的基础之上。

重视创意市场

对于那些合法地为美国企业界肩负责任的董事和企业高管们，我们要怎样恢复公众对他们的信心呢？

那些最有远见的首席执行官和董事们已经在开辟新的道路了。我们的很多企业领导者，比如美国电话电报公司的约翰·德巴茨（John deButts）、通用电气的雷金纳德·琼斯（Reginald Jones）和杜邦公司的欧文·夏皮罗（Irving Shapiro），早就已经认识到了政治和社会因素对企业的重大影响。如今，他们和同事们正在花越来越多的时间处理公共事务。而且，他们并非漫不经心地承担这些职责，因为他们认识到，创意市场可能像商品市场一样重要，而企业过去在创意市场上做得不是特别成功。

然而不幸的是，还有那么多最高层管理者仍旧忽视甚至怨恨新的局面。他们的犹豫不决会导致政策和行动成为一个走过场的过程，并且总是来得太迟或太少。某些“补救措施”勉强可以触及当前企业所面对的现实的表面；它们不过是缓解忧虑的行动，缺乏对问题全面而深

入的理解。或许，没有谁比杜邦公司的欧文·夏皮罗更明白这一点。他在《华尔街日报》上写道：

> 一种新型的管理者正在登上舞台；他们的基本商业素养一点也不差，但他们更像公众人物。这反映出了一个事实：大企业实质上已经变成了准公共的。在加强的企业管制、媒体对企业内务的探查、劳资关系以及很多其他方面，你都可以看到这一事实。
>
> 如今，你不会听到高管们请行业协会来帮助处理与政府的所有关系。你会越来越多地看到，企业的领导者会亲自来处理这些事。……这个过程对政治程序以及企业来说都是健康的。企业的领导者会认识到，在政府里，你不能像工程师为产品生产选择最高效的流程那样做决定。
>
> 在这个国家里，不管所在的行业是什么，绝大多数肩负重大责任的人都相信，我们有一个实际上运转相当良好而且原则上甚至更出色的系统。如今我在企业界中看到的是日益增强的敏感性，越来越强烈的可能性意识，还有一支不断壮大的、可以让这个系统运转得更流畅的人才队伍。

11

“联邦制”企业的未来

在成功的联邦制组织中，对于领导者的领导者来说，一项重要且核心的任务就是要成为其他领导者的培养者。实际上，企业联邦制可以为“授权”提供一个结构框架。企业联邦制不会消除对领导力的迫切需要，而是要突出并重新定义领导者的任务。最终，联邦制组织可能还会为更加民主的组织铺平道路。

如今，“联邦制”已经成了企业的主要趋势。这毫不奇怪，因为联邦制允许成员单位在团结起来追求共同目标的同时保持自身的完整性。集中化是企业创新的致命打击。正因如此，如今很多全球最有影响力的企业领导者都在把许多半自治的单位（往往是在遥远的国家里）结成新型的企业联盟，使得所有这些单位更容易在竞争日趋激烈的全球经济中取得成功。这样的实例包括贝纳通公司、可口可乐以及ABB集团。这些企业已经变成了国际协作的典范，影响了很多像杰克·韦尔奇这样的企业领导者。韦尔奇给通用电气建立了新型的企业联邦制，他将其描述为“无边界组织”。

值得注意的是，成功的联邦制企业几乎具有以下完全相同的特征：

1.非集中化。 在联邦制企业中，权力存在于很多半自治的成员单位，而这种故意的分散是为了维护那些单位的自由和活力。我们不应该把这种非集中化与通常的分权化混为一谈（后者的典型特征是有一个中央权威单方面地向下属单位下放具体、有限的权力）。与之形成鲜明对比的是，真正的联邦制是契约性质的，总部不能单方面或专横地废除成员单位的权力。

2.谈判主义。 在联邦制企业中，决策要在下属单位与中央权力机构之间或者各下属单位之间持续的谈判中作出。因此，联邦制企业中存在着共同决策；在规定他们对中央机构负有的财务、行政以及其他义务时，下属单位有着不可侵犯的发言权。这并不意味着可口可乐的经销商和灌装商可以给首席执行官罗伯托·戈伊苏埃塔（Roberto Goizueta）规定条款；而正如我们将会看到的，戈伊苏埃塔也不能给他们规定条款。相反，这意味着条款和条件是通过谈判确定的，是契约性的。

3.立宪主义。 在联邦制企业中，存在一份成文的（偶尔也有不成文的）契约，用以约束各成员单位对基本的目标、使命、哲学以及组织原则的忠诚。这份宪法通常清楚地规定了各方共同的权利和责任。反过来，参与立宪的各方可以自由地拥有各自的宪法，只要这些宪法不违背联邦条款的基本原则。

4.领土。 在联邦制企业中，各成员单位之间存在着清晰的边界。这些边界可以是基于业务或产品线的。对于像可口可乐和贝纳通公司这样的特许经营授权企业，边界往往是地理上的。

5.权力的平衡。 联邦制企业不仅寻求中央权力机构与成员单位之间的平衡，而且还寻求各成员单位之间的平衡。

6.自治权。 在联邦制企业中，只要不违背维持联邦制企业所必需的基本原则，各单位就可以自由地实验和自治。在联邦制企业的所有特征中，这个特征是最难实现、最难维持的。贝纳通公司最近被一家特许经销商告上了法庭。这家愤怒的特许经销商认为，贝纳通公司太专横了，他们规定的政策与联邦制企业的精神背道而驰。

领导力智慧

成功的联邦制企业的6项特征

1.非集中化。

2.谈判主义。

3.立宪主义。

4.领土。

5.权力的平衡。

6.自治权。

联邦制企业的必然性和脆弱性

在20世纪20年代后期，当通用汽车公司短暂地接近了艾尔弗雷德·斯隆的事业部设想时，他们达到了巅峰。而20世纪80年代后期，当他们几乎彻底抛弃了真正的事业部制，甚至在雪佛兰的装配线上生产

别克时，他们跌入了最深的低谷。

通用汽车的实例证明了联邦制企业固有的脆弱性，一种内在的不稳定性，它源于前述的中央权力机构的需求与成员单位的自治权之间的冲突。在联邦制企业中，领导的艺术就是要保持这些不断变化的因素之间的平衡。 历史让我们看到了这种艺术在实践中是多么困难。就像通用汽车公司一样，大多数的联邦制企业都有集中化和均质化的趋势（这从长远来讲是致命的）。

所有联邦制企业始终要面对的一个基本问题是：哪些权力应该归属中央权力机构，哪些权力应该留给各成员单位？在1921年进行的经典的“组织观念”研究中，艾尔弗雷德·斯隆想要为通用汽车定义“保持分散化之优势的协调原则”，但却未能成功。后来在1963年斯隆承认，在试图同时实现协调和专业化这一点上，他的话是“自相矛盾的”，对此他感到“很可笑”。事实上，斯隆、他的同事以及他们后来的很多代继任者都始终不适应联邦制企业所要求的领导风格。这个体系要求中央权力机构中的领导者具备如下品质：

- 坚信成员单位有能力解决自身的问题。
- 乐意放弃发号施令带来的满足感。
- 明白在复杂的系统中和动荡的时期里，没有哪个个体或群体有足够的知识可以胜任组织中其他人的工作。

斯隆，还有全世界成千上万打算成为其信徒的管理者，从来都不适应这样一些有关组织和领导力的假定。因此，尽管有分散化的掩饰，但不管是通用汽车公司还是国际电话电报公司，或者是许许多多模仿他们的企业巨头，都从来不是真正的联邦制企业。至少直到20世纪80年代后期的空前动荡开始迫使企业高管们改造他们的神奇观念之后，真正的联邦制企业才渐渐有了模样。

解决“大企业”与“小企业”的两难困境

美国的企业界在走过了一条迂回曲折的道路后最终实现联邦制。

在历史上，美国曾是创业者之乡。在其他任何一个国家里，传奇的创业者所受到的尊敬都不如美国。但是到了第二次世界大战结束时，创业者在美国成了濒危物种。在战后的若干年里，作为大萧条的产物和众多企业的统治者，这些所谓的组织人都不愿意冒险。在调查了战后20年的产业结构之后，哈佛大学著名的经济学家约翰·肯尼思·加尔布雷思（John Kenneth Galbraith）断言，创业精神是不合时宜的，呼吁人们崇拜专业的管理主义和巨头主义。他说，这个“计划系统”（他这样称呼20世纪60年代出现的产业形式）将被与各政府部门紧密合作的少数单一企业所统治。在特定的行业或市场中将不再有很多相互竞争的小企业。在加尔布雷思大胆设想的新世界中，相互竞争的将是美国有限公司、日本有限公司与德国有限公司，或者更具体一点说，是通用汽车公司、丰田公司与大众公司。

事实上，加尔布雷思的断言几乎被证实了：在20世纪60年代和70年代，大企业的确变得更大了，而竞争者的数量也的确减少了。例如，在喷气发动机行业里只有三大巨头：通用电气公司、普惠集团和劳斯莱斯公司——为了追寻规模经济的圣杯，其中的头两家公司在西方建立了最大的工厂。同样，到了1970年，美国大多数主要的行业都被一两家企业巨头所统治了：汽车行业的通用汽车公司，金属行业的美国钢铁公司，计算机行业的IBM公司，石油行业的埃克森公司，金融行业的美国银行，零售行业的西尔斯百货。在欧洲，这种特点甚至更加明显：意大利政府吞并了很多小企业，把它们合并成了若干国有的企业集团；在英国，几乎整个汽车行业都合并成了一家巨头企业。照加尔布雷思的看法，这种“新工业国”是正确的道路，而大多数的欧洲人都相信他：让-雅克·塞尔旺·施赖贝尔（Jean-Jacques Servan Schreiber）的《美国的挑战》（*Le Déf Américain* ）就是证明。

大家都知道接下来发生了什么：在10年之内，通用汽车公司被规模较小的福特公司和克莱斯勒公司，甚至还有一批更小的日本和德国企业逼入了困境；美国钢铁公司受到了很多小钢铁厂的冲击；IBM公司遭遇了数百家规模较小的竞争对手；埃克森公司的狂妄自大促使他们收购了很多成功的高科技小企业，然后却因过度插手它们的运营，最终把这些原本很有活力的企业“管”到了失败；美国银行和西尔斯百

货的市场都受到了极大的压缩，前者是由于专门金融机构的冲击，后者是由于零售行业中出现了许多小规模的竞争对手。因此到了20世纪90年代中期，创业者这个物种不仅远离了灭绝的边缘，而且重新占据了优势地位。在里根时期，巨头企业似乎注定要遭遇雷龙那样的命运，而加尔布雷思则不得不灰头土脸地承认自己说错了。

尽管未来很可能是属于创业者的，但时常被人们引用的马克·吐温的一句话或许正在大企业的生命周期中得到印证，那就是“我的死讯被严重地夸大了”。如今看起来，把大企业丢进历史的余烬还实在太早。这不是在为很多骄傲自满的企业巨头以往的行为辩护——在20世纪60年代和70年代，这些巨头浪费了美国的宝贵资源，他们弄巧成拙的人力资源政策、自取灭亡的客户关系、误入歧途的发展规划以及错误的财务假定，这些都远远超出了理性的自我保护。然而，目前还没有证据表明现在的《财富》500强企业会全体出局。大企业将继续存在是有理由的，那些热衷于小企业的人应该牢记如下这些理由：

大企业的一些内在优势

- 大企业拥有资本、采购、分销、广告、服务、研发以及制造（这方面尚有争议）等方面的规模效应。
- 大企业能够进行全球化的市场营销。
- 大企业有足够的资源对抗交叉补贴（倾销）。
- 大企业能够保有大量的、多元化的人才储备（这让他们可以对长期的培训进行投资，为将来的任务指派以及个别人员的流失做好准备）。
- 大企业具有同时实施多个项目（从创意到全面展开）所需的财务手段和管理方法。
- 大企业可以为关键员工提供相对高水平的保障和财务利益。
- 大企业能够进行长期规划并承受资本密集型产品（比如喷气发动机）所需的资源投入。
- 大企业对政府和工会有社会影响力。

- ◆大企业有能力进行基础研究并投入大量的资源逐步地改善工艺技术。
- ◆大企业稳定，因为他们可以承受向后（与供应商）和向前（与经销商）的整合。
- ◆大企业倾向于多元化投资，因此不那么容易受到经济周期的影响，也不会因为一两种关键产品的失败而伤筋动骨。

尽管这样的稳定性、安全性、可预测性、协同优势以及纪律最多也就是理论上的优势，但我们可以找到足够多的实例来支持其中的大多数主张。毕竟，有哪一家小企业会不愿意拥有IBM那样的资本、服务、市场营销、分销、采购和研发实力呢？如果在收获规模带来的这些利益的同时还能避开官僚制度的不利之处，那就更不用说了；这也正是关键所在。这自然会让我们想到中小型企业的优势。因为不能作为杰出典范的小型企业太多了，我们在这里考虑的是一些成长很快的中小型企业。

小企业的一些内在优势

- ◆小企业往往是精简的、敏捷的、动态的、灵活的（不官僚的）。
- ◆小企业与客户更亲近，因此对市场需求的变化更敏感，反应更迅速。
- ◆小企业往往是由所有者自己来管理的，而所有者自然非常关心自己的资产状况。
- ◆在小企业中，几乎从上到下的每一个人都对企业的大多数方面有着直接的、不断加深的认识。
- ◆小企业的员工会受到组织的人本观、同侪的压力以及他们的角色怎样对企业的总体绩效作出贡献的认识等因素的激励。
- ◆小企业有着非常好的上行、下行以及横向沟通。
- ◆小企业可以吸引最有创造力、最有活力、最乐于冒险的

人才（的确存在着从大企业向小企业的“人才流失”）。

- 小企业专注于单一的产品或相关的产品线。
- 小企业的生产流程简短，因此可以按客户的要求定制产品，并持续监控产品的质量。

模仿小企业的大企业

小企业这些令人印象深刻的优势，其实正是如今几乎所有的大企业都试图通过改变“企业文化”来获取的小企业的特征。为了“与客户更亲近”，为了“变得以人为本”，为了“专注于质量”，全世界的大企业都在尝试内部创业、利益分享、团队合作、分拆、以产品线为中心、专门化、企业瘦身、解体、转包、分散，实际上就是在竭力模仿小企业天生就有的特征。

因此，在这个看似荒谬的世界里，我们面临着又一个微妙的讽刺：创业者在努力追求大企业的优势，而与此同时，大企业的管理者则在努力模仿创业者！所以，就像20年前谈论创业者的式微一样，现在就断言大企业的衰落看起来也是不准确的。尽管小规模通常看起来更漂亮，但是在越来越紧密地被共同的技术和市场联系起来的世界里，大规模实在是一个无法更改的事实。

尽管我们无法准确地想象出这些新结构的样子，但我们似乎可以合理地预期，未来能够生存和成功的组织，几乎都会同时具备今天成功的大型组织和小型组织的优势特征。 正因如此，才会有这么多领导得力的大型组织在努力地创建很多小规模、易管理的独立单位，以克服大规模的不经济性。

模仿大企业的小企业

在大企业，通过模仿行动迅速的小企业来避免被淘汰的同时，创业者也面临着相似的挑战，那就是要通过获得大型企业具有的优势来建立全球市场。幸运的是，基于计算机的新兴生产和分销技术将有助

于他们应对这一挑战。新型的制造设备可以让小型企业在保持定制能力的同时拥有大规模生产的优势。新的电信技术让小型企业也可以进入遥远的、专门的市场。此前，只有具备全球分销网络的巨头企业才能涉足这样的市场。复杂的数据库甚至可以给规模最小的企业提供营销信息，而就在昨天，这还是只有那些规模最大的企业才能负担得起的。所有这些技术都是现成的。如今，计算机网络已经把美国的纺织品和服装制造商与成百上千的零售商连接了起来，因此可以向小企业提供更强大的购买力，向制造商提供更迅捷的库存信息；所有这些因素都允许美国企业利用技术来战胜亚洲的低工资优势。

通过微调联邦制企业的战略，全世界的小型企业都在建立网络、伙伴关系和联盟，这一切都是为了获得大规模具有的优势。追寻联邦制企业战略的最著名的企业是贝纳通：他们的财务、研发、设计、采购以及规划是集中的，而制造和零售的活动则是分散的。贝纳通包括了成百上千家经营者所有的小制造商以及特许零售商，它们通过计算机网络联系在一起，构成了独一无二的贝纳通联邦制企业。像贝纳通一样，耐克等企业也已经认识到，通过联盟而不是收购来实现向前和向后的整合会更有利。



未来能够生存和成功的组织，几乎都会同时具备今天成功的大型组织和小型组织的优势特征。

重要的是，不存在单一的联邦制企业模式。 正如坎特最先注意到的，全球的企业“正在变成伙伴式企业（PAL）：跨越企业和国家的边界来共同投资（pooling）、结盟（allying）、联合（linking）”。小企业更是在创造各种各样的合资经营、转包、特许经营、研发联盟以及战略伙伴关系。这些关系正在表现为客户与供应商、国内实体与国外实体、大型组织与小型组织，甚至是竞争对手之间的协作——毕竟，为了把大规模与小规模的优势结合起来，创业者什么都愿意做。

请看一些实例：小型的唱片和书籍发行商（以及制片商）可以利用大型经销商的服务来实现市场营销的规模经济；小型的航空公司可以结成联盟来购买喷气客机，以实现采购的规模经济；小型的“空心公司”可以设计家具，然后与第三世界国家的制造商签约制造家具，最后再把这些家具批发给欧洲和美国的大型百货公司（或者在自有的商店里销售）。正如我们的同行杰伊·加尔布雷思（Jay Galbraith）所解释的，这些实例的共同线索在于小企业“换取了大规模的力量”；也就是说，他们让别的企业来提供市场营销、采购、融资或者制造方面的规模。对小企业来说，靠自身的力量去实现这些方面的规模是不经济的。

联邦制企业的形式不仅适用于制造和零售行业，而且也适用于服务行业。美国航空公司（American Airline）的SABRE系统使用高科技把全球航空业内许许多多大小竞争对手的命运联系在了一起。在美国，从房地产到管道疏通，几乎每一项服务都成功地实现了特许经营。而具备了全球灌装商和经销商网络的可口可乐，则是联邦制企业优势最经久不衰和最成功的实例。

作为复兴战略的企业联邦制

成立不久并且结构也不太传统的ABB联邦制企业，在全世界雇佣的员工超过了冰岛全国的人口。尽管该集团的有些成员单位有着100年以上的历史，但集团的首席执行官珀西·巴内维克已经向人们证明了企业联邦制作为一项复兴战略的有效性——它可以给历史悠久的制造企业注入新的活力，使之能够参与当今世界市场的竞争。巴内维克解释说：“ABB是一家没有地理中心也没有国家企图的企业。我们是不同国家的企业组成的一个联邦，有一个共同的全球沟通中心。”巴内维克并不担心迫使斯隆放弃企业联邦制的那些矛盾：“作为一个组织，ABB有三种内在矛盾。我们既要全球化也要本地化，既要大规模也要小规模，既要彻底的分散化也要集中化的报告和控制。”

是什么管理秘诀让ABB集团把这些矛盾变成了巴内维克所谓的“真

正的组织优势”呢？是彻底的企业联邦制。ABB集团的运营“划分成了将近1 200家企业，平均各有200多名员工。这些企业又划分成了4 500个利润中心，平均各有50多名员工”。因其在苏黎世的总部只有100多名专业人士，所以ABB集团不像通用汽车是靠一个全能的中央管理团队来统一控制的。相反，这个由半自治的单位组成的非集中化的联邦制企业，是靠全球观念、卓越以及阐述清晰的绩效责任所构成的共同愿景来维系的。中央总部的职责是什么呢？“在人力所能及的范围内，尽量精简地运行。”巴内维克说。领导层的职责又是什么呢？“给管理者提供明确的职责、清楚的责任以及执行上最大的自由度。”

领导力的迫切性

关于新型的联邦制企业领导者，浮现在我脑海中最鲜明的形象就是最近与灌装商和经销商开会的可口可乐的首席执行官罗伯托·戈伊苏埃塔。在这次会议上，戈伊苏埃塔至少有三次恳求那些非常独立的合作伙伴：“请把你们的卡车漆成红色。”怎么会这样？在这一年里为公司赚回了8 000万美元的首席执行官，有必要恳求“他的部队”服从企业一致性的标准吗？很显然，这里正在发生某种新的变化。这种“新变化”就是联邦制企业的领导者不再把他们的合作者看成是部队，合作者也不再把他们的领导者看成是将军。

像ABB集团的企业联邦制一样，可口可乐的企业联邦制的有效性也是斯隆根本想象不到的。这是因为一个在斯隆去世了大约30年后才出现的因素：新的领导观念。斯隆的确是一位杰出的领导者，但是在那时，他想要建立企业联邦制的努力存在着致命的缺陷：他也是通用汽车公司唯一的领导者。与此形成鲜明对比的是，新兴联邦制企业的新型领导者都是领导者的领导者——就像珀西·巴内维克和罗伯托·戈伊苏埃塔一样，他们带领着一群认同他们的“愿景”并乐意追随他们的其他领导者。

在20世纪80年代，把新型的领导者看成是“有能力创造一个令人

信服、令人振奋、具有凝聚力的愿景的人”，这已经变得很平常了。这意味着领导者要能够营造一个适合的环境和体系，让组织的所有成员都对他们在做什么以及为什么要做有一个清楚的认识。　　关于“愿景”这东西，一直没有得到充分认识的一点是，清楚地传达愿景可以给组织提供意义和焦点，从而增强所有成员作出决策和促成转变的能力。新型的领导者不会自己作出所有的决策；相反，他会替追随者清除障碍，以便他们作出有效的决策。



新型的领导者不会自己作出所有的决策；相反，他会替追随者清除障碍，以便他们作出有效的决策。

因此，对于新型的领导与追随关系，不仅将军与部队的比喻是错误的，牧羊人与绵羊的经典比喻也是不恰当的。新型的领导者不是牧羊人，他们的追随者也不是绵羊。一个更恰当的比喻是舒马赫的“气球人”——他的手中攥着一把线，每根线的另一端都绑着一个“气球”单位；因为其中充满了像氦气一样的创业精神，所以这些单位都有腾空而起的趋势。

的确，在描述当今的联邦制组织中新兴的领导关系时，最贴切的说法就是领导者的领导者。在这些组织中，高级领导者是靠自己的愿景、诚实以及勇气来吸引其他领导者并让他们甘愿追随的，而不仅仅是靠哄骗或者像牧羊犬那样哄赶。重要的是，因为各个层次上的人员本身都是领导者，所以在这些组织中几乎不存在对变革的抵制。而在大多数注重等级的组织里，对变革的抵制正是中层管理者的特征。在新兴的领导关系中，旁观者很难看出谁是领导者。正如赫尔曼·米勒公司的董事长马克思·德普雷所解释的：“领导者是否优秀，首先显露在追随者身上。追随者都在充分地发挥他们的潜力吗？他们都在学习吗？都在恪尽职守吗？他们可以实现预期的成果吗？他们乐意作出改变、应对冲突吗？”如果是这样，那么这个组织就幸运地拥有了一位

杰出领导者的领导者。

因此，在成功的联邦制组织中，对于领导者的领导者来说，一项重要的，或许应该说核心的任务就是：要成为其他领导者的培养者。在代顿-哈德森集团，肯尼思·马克（Kenneth Macke）把大约一半的时间都花在企业高层100多位管理者的职业发展上。由于有大约4 500名员工处在潜在的领导职位上，珀西·巴内维克的任务就变成了给所有能在自己的岗位上取得成功的员工创造条件。实际上，企业联邦制可以为“授权”这一好听的目标提供一个结构框架。因此，企业联邦制不会消除对领导力的迫切需要，而是要突出并重新定义领导者的任务。

最终，联邦制组织可能还会为更加民主的组织铺平道路。当我们提出“民主是必然的吗”这个问题时，联邦制的系统会更响亮、更迅速地回答“是”。

12

伟大团队的秘诀

我所说的“伟大团队”，是靠共同的愿景把来自不同背景和学科的人们团结起来，用他们互补的头脑组成一个棱镜，把问题的光线折射分解并合作实现非凡成果。伟大团队还有另一个重要作用：它可以提供精神支持和个人友谊。它帮助个体鼓起勇气。当我们遇到障碍时，如果没有一群提供非凡创意的成员，没有个人的激励和展望，我们都会迷失方向。

在美国人的生活中，个体领导力是人们研究最多的主题之一。的确，为了更深刻地理解它的运行方式，我已经投入了自己的大部分工作精力。然而，对于可能更为重要的团队领导力的研究和投入远远不足。考虑到美国文化强烈的个人主义倾向，对这两个领导力领域的兴趣悬殊是合乎逻辑的。但是，对商业、政府、艺术以及科学的历史了解得越多，我就越清晰地认识到：没有多少伟大的成就是某个领导者个体的成就。

我们的领导力神话拒绝与现实呼应。因此，我们抓住“独行侠”的神话不放，浪漫地相信伟大的事物往往是由某个有传奇色彩的个人单独完成的。尽管包括米开朗基罗是与一个16人的团队合作才完成了西斯廷大教堂天花板上的壁画这一事实在内，很多证据都与个人决定成功的想法相反，但我们仍旧倾向于是伟人而不是伟大团队成就卓越。

俗话说：“三个臭皮匠，顶上一个诸葛亮。”这话很对，因为我们所面对的问题太复杂了，不是任何单一的个体或学科能够解决的。我们唯一的机会就是靠共同的目标把来自不同背景和学科的人们团结起来，用他们互补的头脑组成一个棱镜，把问题的光线折射分解。我把这种人才的集合叫作“伟大团队”。伟大团队的灵魂在于，它可以让杰出的个体聚在一起合作实现成果。但是，这些团队还有另一个同样重要的作用：它们可以提供精神支持和个人友谊。它们帮助个体鼓起勇气。当我们遇到障碍时，如果没有一群提供非凡创意的成员，没有个人的激励和展望，我们都会迷失方向。

领导力的神话

伟大团队让我们对卓越的领导力、有意义的使命以及相应的人员

招募有新的认识。它不仅挑战了伟人的神话，而且也挑战了20世纪50年代组织人的神话——穿着灰色法兰绒制服的组织人一脸菜色，他把自己的生命献给了工作，盲目地遵从组织的命令。

这两个神话对于行为而言，都不是有成效的模式，也不符合当前的现实。事实上，我认为每一个伟人的背后都有一个伟大的团队，一种有效的伙伴关系，而每一个伟大团队都是由一群优秀且往往有个性的个体组成的。因此，对组织来说，问题在于：怎样才能让那些才智过人、自我中心而且往往傲慢自负的个体一起合作呢？



伟大团队的灵魂在于，它可以让杰出的个体聚在一起合作实现成果。

我最近对团队这么感兴趣，动力来自于40多年前我与人类学家玛格丽特·米德（Margaret Mead）的一次会面。我在哈佛大学听了她的演讲，之后我问她是否有谁研究过那些以其想法改变了整个世界的团队。她看着我说："年轻人，你应该就这一主题写本书，并给它起名为《智慧的圈子》（*Sapiential Circles*）。"我有些愕然；她接着解释说，"智慧的圈子"就是指可以创造知识的团队。就像很多优秀的创意一样，这本书也需要些时间去构思，但是这么多年过去之后，团队的力量已经变成了一个反复在我头脑中出现的主题。最近，迈克尔·施雷兹（Michael Shrage）等著名思想家对技术和协作本质的研究，哈尔·莱维特（Hal Leavitt）和吉恩·李普曼-布卢门对"卓越团队"的研究，还有理查德·哈克曼（Richard Hackman）对著名的俄耳甫斯室内交响乐队的研究，都强调了这种探究的意义和价值。

为了弄清楚是什么让伟大团队有效地运行，我研究了我们这个时代最引人注目的一些团队：研制出了原子弹的曼哈顿项目组，他们是典型的伟大团队；在施乐公司帕洛阿尔托研究中心（Palo Alto Research Center）以及苹果电脑公司的计算机创新者，他们的工作给

我们带来了麦金托什（亦称麦金塔）计算机以及其他的技术突破；洛克希德臭鼬工作组（Lockheed Skunk Works），他们引领了绝密飞机快速、高效的研发；迪士尼工作室（Walt Disney Studio）的动画制作人。每一个伟大团队都是非凡而又独特的，但我的研究揭示了他们共有的10条原则——这些原则也适用于他们所在的组织。

1.每个伟大团队都拥有一个共同的梦想。 所有伟大团队都相信，他们是在完成上帝赋予的使命，他们能够改变世界，让人类取得进步。他们痴迷于自己的工作。对他们来说，那不仅仅是一项工作，更是一次狂热的探索。正是这种信念给他们的工作带来了必不可少的凝聚力和旺盛精力。

2.他们通过放弃“小我”，专注追求梦想来管理冲突。 在曼哈顿计划进入关键阶段时，后来担任了德怀特·艾森豪威尔的首席科学顾问的杰出化学家乔治·基斯佳科夫斯基（George Kistiakowsky）威胁要退出项目组，因为他无法与一个同事融洽相处。项目组的负责人罗伯特·奥本海默（Robert Oppenheimer）只是简单地跟他说：“乔治，你怎么能离开这个项目呢？世界已经危在旦夕。”因此，让他们记起自己的使命，他们之间的冲突就得以化解，尽管这些人都有很强的个性。

3.他们都有保护伞，可以不去“取悦于人”。 所有伟大团队似乎都蔑视管理者，而且都受到一位领导者的保护——不一定是那个定义了团队梦想的领导者。例如在曼哈顿计划中，莱斯利·格罗夫（Leslie Grove）将军负责安抚五角大楼的要人们，让他们不要插手项目组的工作，而奥本海默则负责让项目组专注于自身的使命。在施乐公司的帕洛阿尔托研究中心，鲍勃·泰勒（Bob Taylor）是既要负责抵挡身在康涅狄格的头头们，又要负责让研究小组专注于自己的任务。为了保护自己的臭鼬工作组，凯利·约翰逊（Kelly Johnson）设法进入了洛克希德公司的董事会。在所有实例中，这些团队与总部在空间上的距离都很有帮助。

4.他们有一个真实的或假想的敌人。 即使是最崇高的使命，也会因强大的敌人而变得更加突出。这对曼哈顿计划来说是绝对正确的，

因为他们有真实的敌人——日军和纳粹。然而，大多数组织都有一个打败对手的隐含使命，这个使命往往比他们的明确使命更能激励其成员。例如，在苹果电脑公司最辉煌的那些年里，他们的隐含使命就是“埋葬IBM”。在1984年，苹果电脑公司为其麦金托什计算机发布的商业广告中就有这样一行字：“不要买一台你举不起来的电脑。”在他们对这一使命的坚持有所松懈之后，就开始走下坡路了。

5.他们把自身看成是终将成功的落难者。 对世界产生重大影响的团队，往往由那些处在各自学科外围的独来独往者组成。这些团队不会把主流看成是神圣的恒河。处在边缘的感觉会让他们有一种“别想把我挤出去”的斗志，会让他们变得更加执着。

6.团队成员作出大量的个人牺牲。 成为伟大团队的一员，这不是一项白天的工作，而是一项夜以继日的工作。离婚、绯闻以及其他严重的情感纠葛司空见惯，尤其是在一个项目结束时。例如在臭鼬工作组中，其成员甚至不能告诉家人他们到底在干什么。他们的工作场所是伯班克市的一栋沉闷破败的大楼，远离洛克希德公司的总部以及各主要工厂。因此，为了投入他们想要的工作强度和精力，他们牺牲了自己其他的一些重要东西。

7.伟大团队造就强有力的领导者。 一方面，这些团队都是非等级的、开放的、主张人人平等的。然而，他们又都不乏强有力的领导者。这正是团队领导看似矛盾的地方。没有一个伟大团队就不可能有一个伟大的领导者，反之亦然。在很大程度上是团队造就了伟大的领导者。我所研究的领导者很少有人是团队中最聪明或最优秀的，但他们也不是被动的参与者。他们是慧眼识珠的伯乐，更像监护者而不是创造者。

8.伟大团队是谨慎选人的产物。 只有奥本海默才能让基斯佳科夫斯基和尼尔斯·玻尔（Niels Bohr）来到沙漠中荒凉的研究基地。为团队挑选合适的人才，这意味着要了解团队需要什么，要能够在别人身上发现团队所需要的。这还意味着要理解团队的默契。候选人往往要接受其他成员以及领导者的严格审查。在伟大的教练身上你可以看到

同样的东西。他们可以把合适的人选安排到合适的位置上，让团队内形成恰当的格局和人员配置。

9.伟大团队往往很年轻。 在洛斯阿拉莫斯参与研究的物理学家，他们的平均年龄大约是25岁。“老头”奥本海默也不过才30多岁。年轻可以提供这些团队所需的精力和体力。但是，伟大团队在精神、气质以及文化上也是年轻的。最重要的是，因为他们年轻、天真，所以他们不知道什么叫“不可能”，而这就让他们有能力完成不可能的事。正如法国作曲家柏辽兹（Berlioz）在谈到圣桑（Saintsaens）时所说的：“他什么都知道；他唯一缺乏的是经验不足。”伟大团队能创造任何可能。

10.真正的艺术家能创造成功的作品。 史蒂夫·乔布斯不断地提醒苹果电脑公司的那帮叛逆者，除非他们能把伟大的产品推向市场，否则他们的工作就毫无意义。说到底，伟大团队必须要拿出外在的实际成果。大多数团队在产品交付之后就解散了，但是如果拿不出什么东西来证明其努力的话，那么他们就变得与社交俱乐部或医疗小组没什么区别了。

领导力智慧

伟大团队的10条原则

1.每个伟大团队都拥有一个共同的梦想。

2.他们通过放弃“小我”，专注追求梦想来管理冲突。

3.他们都有保护伞，可以不去“取悦于人”。

4.他们有一个真实的或假想的敌人。

5.他们把自身看成是终将成功的落难者。

6.团队成员作出大量的个人牺牲。

7.伟大团队造就强有力的领导者。

8.伟大团队是谨慎选人的产物。
9.伟大团队往往很年轻。
10.真正的艺术家能创造成功的作品。

领导者的新原则

这些原则不仅定义了伟大团队的本质，而且还重新定义了领导者的角色和职责。团队领导者在风格和个性上千差万别。有些是推动者，有些是实干者，有些是反对者。然而，领导权不可避免地分散了，有时候是多个领导者进行正式的轮换，但更常见的是不同的领导者在不同的时候担任临时的领导职责。

此外，即使获得明确的授权，正式的领导者也是起催化作用的完成者；他们会承担别人不能扮演的角色——骗子、工头、保护者或实干者，还有那些团队实现目标所需要的角色。他们本能地理解团队的默契以及工作流程的动态。他们鼓励追求共同愿景过程中的不同意见和多样性，清楚健康的、有创造力的不同意见与自私的蓄意阻挠之间的区别。他们能够辨明不同的人在不同的时候需要什么。

简而言之，尽管他们在风格上各不相同，但伟大团队的领导者们都具有4种行为特征。

领导力智慧

伟大团队的领导者的4种行为特征
1.提供方向和意义。他们会提醒人们记住什么是重要的、为什么他们的工作有意义。
2.营造并维持信任。团队对自身及其领导者的信任，使得成员可以接受不同意见并安然度过动荡时期。
3.崇尚行动、冒险和好奇心。实现

结果的紧迫感和不怕失败的意志是每一个伟大团队的灵魂。

4.传播希望。卓越的团队领导者会找到真实的以及象征的方式，来证明团队能够克服不利条件。

培养这些能力没有简单的秘诀；团队领导力更多的是一门艺术，而不是一门科学。但是，我们可以首先反思我们对团队协作是什么以及怎样实现协作的认识。我们的管理培训和教育机构需要个体培养和团队培养并重。例如，大学很少允许团队完成博士论文或者对共同作者的奖励。企业对个体成就的奖励往往重于团队成就，尽管领导者也在呼唤更充分的团队合作及伙伴关系。

使命的力量

使命的力量与伟大团队的原则以及团队领导者的特征同样重要，这绝非偶然。所有伟大团队以及伟大组织都是围绕一个共同的梦想或宗旨来建立的。 然而，组织的使命陈述往往缺乏真实的意义和共鸣。实际上，你们的团队并不认为你们像曼哈顿项目组一样是在拯救世界；只要你们觉得是在帮助有困难的人或者是在对抗一个强悍的竞争对手，这就足够了。仅仅打考勤卡是做不到这一点的。

清楚地表达有意义的使命，这是各个层次上的领导者的任务，而且不是一项简单的任务。在莎士比亚的《亨利四世》中，威尔士的预言家格伦道尔跟豪斯伯吹嘘说，他能够“召唤地底下的魂灵”，豪斯伯回击说：“召唤魂灵谁不会，关键是它肯来吗？”这也正是激励性领导力的试金石。

使命感对一个雇主来说有多么重要，对此我有着切身的体会。几年前，我有一个帮我安排演讲和行程的助手。在晚上，她会到一个非营利组织去当志愿者。她在我这里的工作还过得去，但是没什么热情。很显然，她对那份没有薪水的工作更上心。坦率地说，我有些忌妒。不能让她在我这里付出最大的努力，这个事实让我感到愤愤不

平；毕竟，我在付给她薪水，而那个组织不给她钱。我们俩谈了这个问题，而她也非常坦白地承认，对她来说，真正有意义的是那份志愿工作；她觉得，自己在那里的工作才有价值。因此，你不能指望每一个员工都热诚地致力于你的事业。但是，你可以承认这样的事实：对于工作的单调乏味来说，领导者有一定的责任。



你不能管理这些伟大团队，而只能领导他们飞翔。

伟大团队提醒我们，在致力于共同目标时，我们能够取得多么大的成就。的确，伟大团队依赖于很多优秀管理的实践，比如有效的沟通、特殊的招募、真正的授权以及个人的承诺。但是，他们也会让我们想到作家卢西亚诺·德·克莱斯坎佐（Luciano de Crescanzo）的评论："我们都是单翼的天使，唯有相互拥抱才能飞翔。"说到底，你不能管理这些伟大团队，而只能领导他们飞翔。

13

传统领导力的终结

不论旧的领导力形式在什么地方燃尽自身，都会有一种更适合的新形式从留下的灰烬中重生。仍在使用“自上而下”的管理方法的组织将不会生存太久。作为“自上而下”的领导力的后继者，“新的领导力”会是什么样的呢？

我们仍然记得，很久以前《纽约客》上刊登了一幅漫画：在出版社的办公室里，编辑严厉地对查尔斯·狄更斯说："嗯，狄更斯先生，要么是最美好的时代，要么是最糟糕的时代，不可能两者都是。"结果我发现，被迫接受一种伪二分论，这种左右为难比我预想的更有趣。更重要的是，我得出了一个令人意想不到的结论，几乎是恍然大悟。我清清楚楚地认识到，自上而下的领导不仅是错误的、不切实际的、不利于适应的，而且还是危险的。考虑到组织领域中正在发生的一些变革，这种过时的领导力形式将削弱组织的竞争优势，摧毁任何组织想要基业长青的雄心壮志。

我认为，现在已是时候谈论领导力的终结而不用担心有夸张之嫌。这种变化有一部分是必然的，但它的大部分是我们这个时代的激情二重奏——全球化以及颠覆性的技术所引发的。

包罗万象的领导倾向

传统的自上而下的领导力观念是基于成功个体的神话。这个神话在美国精神中根深蒂固，而且更不幸的是，还有报纸、商业期刊以及大量的学术和通俗读物在推波助澜。我自己的研究工作有时也受到了这种偶像神化的影响。在美国的商业界中，这样的偶像很多。我们迷恋英雄，崇拜那些迎接挑战、不怕逆境的开拓者。我们当代的领导观与英雄主义观念紧紧地纠缠在一起，以至于"领导者"与"英雄"（或者"名人"）之间的差别往往变得模糊了。

在我们的社会中，领导者往往被看成是与生俱来的个体现象。当然，我们的确理解系统的重要性。毕竟，鼓励协作的是系统，让变革有效且成为可能的是系统。在这个日益缩小的世界中，技术和政治的

复杂性在加速增长，个体行为以及自上而下的领导力能够胜任的舞台越来越少。而且，我们还要面对令人头疼的脱节。尽管大家嘴上都在讲协作，但我们仍旧生活在一种“署名”文化中——将认可和地位都归于个体，而不是让变革成为可能的团队。

孤胆英雄继续在我们的想象中驰骋，用银色的子弹摧毁障碍，或者纵身一跃跳到高高的大楼顶上，但是与此同时，我们知道那是让人麻痹的幻觉，真实、持久的变革不是那样发生的。我们知道事实是另一回事。

令人吃惊的是，这本该让我们惊讶。在我们这样一个如此复杂、技术如此尖端的社会里，大多数紧迫的任务都需要很多人才一起作出协同的努力和贡献。不管这任务是建立全球业务还是发现人脑的秘密，它都不是在最高层发生的；自上而下的领导力根本没有可能完成这样的任务，不管身处最高层的人多么有天赋。面对这样的任务，需要找出和解决的问题以及需要建立的联系都太多了。但我们依然抓住“独行侠”的神话不放，坚信伟大的事情都是由传奇的个体领导者完成的，他们大声地发出命令，指出方向，鼓舞部队，敲响警钟，传达令人信服的愿景，怀着热情，闪着光辉，引领我们改变范式。

在如今这个混乱、摇摆、极度动荡的世界里，这种包罗万象的领导倾向会让我们陷入无法形容的困境，除非我们明白有效变革的发动机是全体员工以及他们与最高领导层的创造性合作。

我和同事戴维·希南（David Heenan）曾经写过一本书，探讨了“二把手”在组织中的角色。我们认为这是一个新颖的视角，很重要，但在文献中却被令人惊讶地忽视了。我们给这本书冠名为《二把手》（*Second Banana*），并在各章节中记述了企业界里最著名、最成功的一些领导者和二把手之间的伙伴关系，比如沃伦·巴菲特与其副手查尔斯·芒格（Charles Munger）之间的奇妙关系——芒格以抑制巴菲特的投资热情而著名，被巴菲特称为“可恶的作梗者”。书中还有一章题为《二把手闹分裂》，论述了一些声名狼藉、非常失败的合作关系，比如在媒体上闹得沸沸扬扬的迈克尔·艾斯纳与迈克尔·奥维茨

（Michael Ovitz）之间的决裂。所有审阅了书稿的12家出版社都拒绝出版它。有一家出版商说得很委婉：“沃伦，在美国没有谁愿意当二把手。”他还引用了伦纳德·伯恩斯坦（Leonard Benstein）说过的一句话：“在一个交响乐队中，最难演奏的乐器就是第二小提琴。”无奈之下，我和戴维把书名改成了《共同领导者》（*Co-Leaders*），并给它增加了一个副题：“伟大伙伴关系的力量”。由于有了这个新书名，并且我们不再强调当二把手，这本书终于出版了。

我举这个例子不是意在宣传那本书，而是要说明这种伟人式的包罗万象的领导力倾向有着非常大的影响，它支配着我们的思想，扭曲着我们对组织生活以及重大变革的认识。

我的观点

我将以一种非正统的方式提出我的观点，也就是利用一些有点偏离管理常规的资料来源——来自诗歌、历史和戏剧的实例和类比。当然，我也会用到一些实证研究和企业逸事等更加传统的来源。我首先要摘录剧作家贝尔托·布莱希特（Berthold Brecht）的一首诗。

一个工作者的疑问

是谁建造了有七座城门的底比斯？
书中写着帝王们的名字。
难道是这些帝王们拖来了沉重的石板？
还有曾被多次摧毁的巴比伦，
是谁一次又一次地让她从废墟中站起？
年轻的亚历山大征服了印度，
难道是凭他一人之力？
恺撒打败了高卢人，
难道连一个帮他做饭的厨师都没有？
当无敌舰队沉没时，
西班牙的菲利普放声大哭，
难道没有别人和他一起落泪？
伟大的弗雷德里克打赢了七年战争，
难道没有别的胜利者参与？

历史的每一页上都写着胜利，
但烤出胜利蛋糕的是谁？
每一个时代都有伟人，
但付出代价的是谁？
有多少的传闻，
就有多少的疑问。

“每一个时代都有伟人。”这又有笼而统之的倾向。这种倾向贯穿着整个历史。古希腊文学家普鲁塔克（Plutarch）在他为罗马政治家老加图（Cato the Elder）撰写的伟大传记中写道：“罗马已经证明了自身确实是伟大的，因此理应有伟大的领导者。”往往会被我们抛在脑后的是，伟大也同样存在于整个国家和组织的普通成员身上。而且至少不亚于领导者身上的伟大。假如没有体现了伟大精神的人民，甘地能实现自身的伟大吗？这么多疑问……

这里举一个当代商业的例子——我曾经写过一篇论文，在其中引述了我最欣赏的管理思想家、伟大的韦恩·格雷茨基的一句话：“重要的不是冰球现在在哪里，而是它将会出现在哪里。”没过多久，一家《财富》100强企业的董事长兼首席执行官给我寄来了一封相当尖刻的信。他写道：

> 我对你所描述的格雷茨基因素特别感兴趣。我认为我知道冰球将会出现在哪里；可问题是，我们下面还有成千上万的人，他们不希望冰球去那里，他们宁愿冰球不去那里，而且即使冰球正滑向那里，他们也不会让我们滑过去截住它，除非那里是我们曾经滑过的地方。简而言之，有一大帮人希望世界保持原来的样子，他们非常不愿意接受任何改变现状的未来预测。

这个“领导者”有两点让人感兴趣：第一，他在自己的行业领域内被看成是最有改革和创新精神的首席执行官之一；第二，他不容置疑的“天赋”毫无用处，因为他缺少一大批心甘情愿的追随者。他没有追随者，因为他不能赢得并保持全体员工最起码的信任。员工们都抵制他，毫不夸张地说，他们都对他的自负和武断风格“消化不良”。如果说，我们可以对领导力和变革做个概括的话，那就是：没有心甘情

愿、全心投入的追随者，任何变革都不会发生。

请不要误解我的意思。我不是要重复关于领导力的陈词滥调："领导者谨慎地注视着追随者，并且跟着他们。"我想说的完全是另一回事：如果没有追随者的参与、主动和协作，就不会有卓越的领导者，组织变革就不可能发生。



没有心甘情愿、全心投入的追随者，任何变革都不会发生。

我前面曾经提到，自上而下的领导力倾向是不适应现实的。我觉得，我们现在该回到这个话题上来了。现在再来谈论当前商业环境突出的复杂性、模糊性和不确定性，已经变成了某种陈词滥调。正如我的一位首席执行官朋友所说的："如果你不感到困惑，你就不知道正在发生什么。"冒着把自己的领导力研究工作过分简单化的风险，领导力大师罗纳德·海费茨（Ronald Heifetz）坚称：对于相对简单的"技术性问题"，领导力可以是相对"简单的"；也就是说，自上而下的领导力可以解决那些问题。但是对于"适应性"问题，也就是复杂、棘手的问题，比如治疗严重的癌症病人或者化解生态危害，必须要有很多利益相关者的积极参与。事实上，适应性的问题要求复杂、多样的合作。指示、命令等是行不通的。

作为他那个时代最富有想象力但得不到承认的社会心理学家，亚历克斯·贝弗列斯（Alex Bavelas）构想的一项别致的实验可以体现甚至证明这一点。设想有一张朴素的圆形木质餐桌，直径大约是3米，桌上有胶合板做成的隔板把5位实验对象分开，使他们谁也看不到准。他们只能在6厘米×10厘米的卡片上写下信息，然后从隔板上的狭窄开口中塞过去，来进行彼此的交流。这些卡片都是有颜色编码的，你们可以据此计算某个实验对象收到或发出了多少条信息。另外，这张桌子还可以模拟不同的组织形式。例如，通过给信息流限定

一个中心人物，你们可以粗略地建立一个典型的官僚的、命令的和控制的组织模式。我们利用了三种组织模式：车轮模式，多少有些像典型的组织金字塔；圆环模式，人人都可以同相邻的两位参与者沟通，虽然不是完全联通，却是一个平等的网络；链条模式，是对车轮模式和圆环模式的轻微修正。

有待解决的问题是相对简单的。每一个实验对象都拿到一个小盒子，里面装着6个不同颜色的弹球。这些弹球都是我们所说的“纯色”，纯白、纯蓝、纯绿、纯红等，很容易区别。在进行每一次试验时，各个实验对象只有一种共有的颜色。例如，在一次试验中共有的颜色是红色，而在另一次试验中是绿色，每次随机变换。总共有15次试验。只要有实验对象认为自己确定了正确的共有颜色，他就可以把那个颜色的弹球扔进桌子上的一个橡胶管中，这样主持实验的人就不仅可以衡量团队的准确性，而且还可以测量5个实验对象都投出弹球需要的时间。我们的预测并不令人惊讶，都得到了证实。最像自上而下领导力的车轮模式是最准确、最高效的；在这种模式下，他们完成得非常快。我们还注意到，在实验后的问卷调查中，车轮模式中的中心人物斗志昂扬，对自己的角色非常有热情，而其他的团队成员则有些恼火。

这是一个意料之中的结果，并不特别令人兴奋。因此，我们决定把任务换成一个更具“适应性的”的问题，把原来弹球的“纯色”换成模糊的颜色：猫眼色、姜汁色、蓝绿色以及各种有斑点的彩色弹球……我们的预测再次得到了证实。在模糊、变化的条件下，圆环模式是最高效、最准确的，而且所有成员都说自己的斗志相对很高。我们把这一实验重复了50次，只有一次是车轮模式表现更好。在这一次，中心人物是一个格外有才华的艺术家和作家，她还在辅修艺术史，这是一个难得一见的天才。

这项实验与混乱、变化的商业环境之间的联系几乎不必言说。但是，它生动地例证了我的观点：我们当中没有人会比我们这一群人更聪明；在当前的商业环境中，自上而下的模式是机能不良的、不利于适应的、危险的。

新型领导力

那么，就当前的组织环境而言，这一切会把我们带向何处呢？目前应该很清楚的一点是，后官僚组织要求领导者与被领导者结成新型的联盟。如今的组织正在演化成联邦、网络、簇群、交叉职能团队、临时系统、专门任务小组、网格、模块、矩阵——几乎可以是任何结构，但绝不会是过时的“自上而下”的金字塔。新型的领导者将鼓励健康的不同意见，尊重那些敢于说“不”的追随者。新型的领导者将为文化差异而欣喜，并且深知多样性是长期生存和成功的最大希望。这篇论文的标题被我故意弄得有些挑衅性，但我希望它不会让你产生太大的误解。实际上，这并不完全是领导力的终结，而是清楚地为卓越的领导者指明了一条新的领导之路，它通向更加微妙、更加迂回的影响方式。新的现实是，智力资本、脑力、实践知识以及想象力已经取代资本成为了新的关键成功因素，领导者将必须学会一套全新的能力，这些东西是在商学院里学不到、弄不懂，因此也很少应用的。我想指出的是，有4种能力将决定新型领导力的成功。

1.新型的领导者理解并坚信“欣赏的力量”。 他们是慧眼识才的伯乐，更像监护者而不是创造者。我们嘴上都在说认可和欣赏，但很可悲的是，大多数的组织都在这方面做得很不够。认可和欣赏是最有效的激励因素之一，尤其是对知识工作者来说。这样的事实多如牛毛，在此我仅举一例。很多年以前，我把自己的第一本书寄给了学院的院长，之后我收到了一封敷衍的短信，说他会在下一次乘飞机出差时读读那本书。然后就没了消息。对于我花了三年多的时间写出来的东西，他就只说了那些。退一步说，这肯定不能让人感到激励或振奋。

我还渐渐地认识到，在新型的组织中，领导者很少是最优秀或最聪明的。新型的领导者有一双识才的慧眼，并且不怕聘用比自己更出色的人，因此往往更多的是监护者而不是创造者。 在我的《七个天才团队的故事》一书中，我探讨了伟大团队的领导力，而在大多数实例中，领导者都不是最聪颖或最精明的。作为迪士尼公司成功的动画电影制片厂的总裁，彼得·施奈德（Peter Schneider）领导着1 200名动画师，但他根本不会制作动画。帕洛阿尔托研究中心是第一台民用个

人计算机诞生的地方，但是作为该中心的前主任，鲍勃·泰勒并不是计算机科学家。作为神圣的曼哈顿计划的负责人，罗伯特·奥本海默尽管也是一位杰出的物理学家，但他的学术成就根本不能与手下那些未来的诺贝尔奖得主相提并论。这样的实例说也说不完。或许，英国19世纪最著名的两位首相的逸闻可以例证这一点。据说，如果你和威廉·尤尔特·格莱斯顿（William Ewart Gladstone）一起进餐，你会觉得他是世界上最有才华、最能打动人、最聪明、最诙谐的健谈者。但是，如果你在和本杰明·迪斯雷利（Benjamin Disraeli）一起吃饭，你会觉得你是世界上最有才华、最能打动人、最聪明、最诙谐的人。

对此，著名管理学者马克思·德普雷（Max DePree）的描述最准确、最生动："优秀的领导者会为了他人的才能放下自我。"

2.新型的领导者能让人们始终牢记什么是真正重要的。当他们忘记了什么才是重要的时候，组织就会陷入能量和想象力的官僚化。"要让你的员工牢记什么才是重要的"——这句话说起来简单，却是我向领导者们提出的少数建议之一。甚至是在我担任教职时，偶尔也会听到同事半开玩笑地说，要是没有那么多的学生，大学会是非常好的工作场所。但是，对教师来说，还有什么比帮助学生成长更重要、更崇高呢？

一个足够有影响力的愿景，可以把原本乏味单调的日常工作变成专注的集体努力，甚至是作出牺牲。还是以曼哈顿计划为例。那些科学家之所以愿意中断各自的职业生涯去承担一项工程壮举，是因为他们相信世界需要他们那样做。



新型的领导者有一双识才的慧眼，并且不怕聘用比自己更出色的人，因此往往更多的是监护者而不是创造者。

在回忆当年那段往事时，未来的诺贝尔奖得主理查德·费曼（Richard Feynman）讲述了一个故事，说明了让人们记得“什么才是重要的”，这可以赋予人们工作的价值和意义。美国军方从全国各地招募了很多能干的工程师来完成这个计划的特殊任务。他们要在当时原始的计算机上，完成能量计算以及其他一些单调乏味的工作。但是，出于安全的考虑，军方拒绝告诉他们该计划的任何细节。他们不知道是在建造一种可以结束战争的武器，甚至不知道他们的计算意味着什么。上头只是要求他们干活，因此他们的工作效率很低，进展缓慢。负责管理这些技术人员的费曼说服上级让他们知道在做什么以及为什么做。上级最终允许他们揭开保密的面纱，奥本海默专门就这个计划的性质以及他们这些人的贡献做了一次演讲。费曼回忆说：

> 这之后，他们完全变了，他们开始发挥自己的创造力，想方设法把工作干得更好。他们改善了原来的方案，主动加夜班，不需要有人看着，不需要任何东西。他们理解了那一切，想出了一些我们后来用到的计划。

毕竟是科学家——在了解了意义之后，他们的工作进度“差不多是之前的10倍”。意义，正是查尔斯·汉迪在《饥饿的灵魂》（*The Hungry Spirit*）[17] 一书中探讨的主题。我们都是饥饿的灵魂，都渴望工作中的意义和目的，渴望作出超越我们自身的贡献。因此，领导者千万不能忘记提醒人们牢记什么才是真正重要的。

3.新型的领导者能够营造并维持信任。 我们都知道新的社会契约已经改变，谁都不能依赖对某一个组织终生的忠诚或承诺。自1985年以来，美国有25%的劳动者至少曾被解雇过一次，也就是说，平均每年有大约50万人遭到解雇。在新的社会契约让组织与其知识工作者之间的关系变得短暂而脆弱的时代，信任就变成了团结组织成员的情感凝聚力。信任是个不起眼的词语，却有着影响巨大的内涵，同时也是一个非常复杂的因素。信任是胜任能力、始终如一、同情心、公平、坦率、真诚的结合。最重要的是真诚。当新型的领导者能够成功地平衡影响我们大多数人的三种因素——志向、能力和正直时，他们就实现了真诚。　　真诚是无法伪装的。真诚绝不仅仅是言行如一。就我所

知，要证明真诚（而不是定义它），最有效或许也是唯一的方法就是引述罗伯特·博尔特（Robert Bolt）在戏剧《良相佐国》（*A Man for All Seasons*）的前言中所写的一段话：

> 无论如何，就像我所写的那样，托马斯·莫尔（Thomas More）[18] 对我来说，已经变成了一个有着坚定自我意识的人。他知道自己的起点和终点在何处，知道自己的哪些领域可以向敌人以及亲人屈服。无论是对敌人还是对亲人，这种区域都是实际存在的，因为他有着适当的敬畏感，而且是一个忙碌的爱人。因为他是一个聪明的律师，所以他能有条不紊地放弃那些领域。但是最终，别人却要让他放弃他定位自我的最终领域。在这个领域里，这个温顺、幽默、谦逊、练达的人就像金属一样坚硬，比岩壁还要难以动摇，绝对不肯退让。



当新型的领导者能够成功地平衡影响我们大多数人的三种因素——志向、能力和正直时，他们就实现了真诚。

4.新型的领导者和被领导者是亲密的同盟者。 马丁·路德·金因为看到有那么多的年轻人响应他的演讲，把个人安危置之度外而入狱时，感到很羞愧。

作为电影《辛德勒的名单》中的主角，雅各布·辛德勒值得我们在这里探讨一下。斯皮尔伯格这部电影的说服力在于辛德勒的转变：一开始，他只是一个衣衫褴褛、不入流的骗子，来波兰就是为了利用廉价的犹太劳动力制造军需品，然后再以较低的价格卖给德国人。他的转变是这部电影吸引人的关键情节。这种转变既发生在他与那些犹太工作者尤其是会计莱文互动的过程中，也发生在他经常面对战争、大屠杀、苦难、不公平等罪恶的痛苦时刻。在倒数第二个场景中，战争结束了，纳粹也撤离了工厂，只是美国的军队还没有到达。这时，获救的犹太人送给了他一枚用贵金属做成的戒指。他一边戴戒指一边哭

喊说："为什么，你们为什么要做这东西？有这块金子，我们原本可以多救下三四个或许是五个犹太人。"然后他含着泪水乘车离去了。

我发现，想要客观地看待一个让我落泪的场景的确很难，但我想指出的是，尽管这是一个独特、单一的事件，它却刻画了新型的领导力意味着什么：伟大的领导者是由伟大团队以及组织造就的，这些团队和组织搭建起了以尊重和尊严支撑的社会结构。 通过某种不可思议的魔力，某种难以描述的共生，伟大的领导力引发了那一事件。离开了彼此的领导者和被领导者在文化上都是贫瘠的。



伟大的领导者是由伟大团队以及组织造就的，这些团队和组织搭建起了以尊重和尊严支撑的社会结构。

这些新型的领导者不会有最响亮的嗓门，却会有最留心的耳朵。这些后官僚组织不再是金字塔，而将是一些由活力和创意搭建的结构；领导这些组织的人会在手边的任务中发现乐趣，同时彼此拥抱，而不去管留下什么遗产在身后。

领导力智慧

决定新型领导力成功的4种能力

1.新型的领导者理解并坚信"欣赏的力量"。

2.新型的领导者能让人们始终牢记什么是真正重要的。

3.新型的领导者能够营造并维持信任。

4.新型的领导者和被领导者是亲密的同盟者。

14

范式转换

日益冷漠、加速变革、动荡不定的工作环境使得领导越来越像是在操纵一块旋转飞快、摇晃不定的轮盘，并尽力保持灵活。事实上，我们正处于历史的转折点上，需要更高的视野、更本质的反思、更新的价值观念。我们要面对的未来是不确定、不安定的，但绝不是没有希望的。一个新的范式即将诞生。

日益冷漠、加速变革、动荡不定的工作环境使得领导者越来越像是在操纵一块飞快旋转、摇晃不定的轮盘，并尽力保持灵活。我们在过去的20年里经历了很多艰难困苦，目睹了许多庸庸碌碌、歪曲嘲讽、侵犯毁灭的事件，沮丧之情也随之而起，但我们和很多当代的思想家依然坚信，人民并不是处在浑浑噩噩的状态之中，默默忍受着各种焦虑乃至不尽忠职守的行为。相反，我们已经很接近一个重要的历史转折点了——卡尔·雅斯贝斯（Karl Jaspers）称之为轴点。在这个转折点上，我们需要更高的视野、更本质的反思、更新的价值观念。我们追求的是：不单以收入衡量生活，不以耗油量表征现代社会，不以国民生产总值这一最具欺骗性和误导性的指标来代替人类的自由。

新范式即将诞生

尽管如今的时代一方面困难重重，令人困惑生畏，但同时也是饶有趣味、至关紧要的，能够催发出很多东西。就像《小王子》里面那只狐狸说的："世界并不是看上去的那样。"一个新的范式即将诞生。要在这看似疯狂的世界上生存就需要具有极大的灵活性，并且要对领导者和追随者的角色都同样给予关注。和平与繁荣等宏伟目标都必须以增进沟通、信仰共容为支点。我们的目光焦点应该放在成功的新兴企业上面，而不是紧盯着不断萎缩中的公共机构。在我们塑造未来以及自我的时候应该着眼于大趋势。

编年史作家约翰·奈斯比特（John Naisbitt）在《大趋势》（*Megatrends*）一书中列举了现在与未来的十大转变。《大趋势》这本畅销书就是对新范式的阐述。这些转变见表14-1。

表**14-1** 现在与未来的十大转变

从	到
工业社会	信息社会
强加于人的技术	高科技 / 高接触
国家经济	世界经济
注重短期	注重长期
集中化	分散化
社会服务机构提供帮助	自我帮助
代议制民主	参与式民主
层级体制	网络体制
北半球	南半球
非此即彼	多项选择

这些改变都以某种形式经过了一段时间的检验，其中包括较为早期的麦格雷戈的Y理论、汤森的《领导箴言》（*Up the Organization*）、斯拉特（Slater）的新文化理论以及索尔克（Salk）的B纪元理论（Epoch B），而近期关于这一范式转变的探讨可见于普利高津（Prigogine）的《耗散结构》（*Dissipative Structures*）、彼得斯的《乱中取胜》（*Thriving on Chaos*）、德鲁克的《新现实》（*The New Realities*）以及汉迪的《矛盾的年代》（*The Age of Paradox*）。

被忽视的权力

然而，这还不够完整：有一样东西无一例外地被刻意回避了，那就是权力——支撑梦想成为现实的原动力。 没有权力，领导便无从谈起。很多经济学家就是因为不曾认识到自由市场的局限性才把自己逼进了死胡同；而那些对权力这一领导力的核心因素视而不见的组织，也犯下了同样的错误。可以说，当前绝大多数关于组织生活的范式，不论是旧有的还是所谓的“新时代”范式，全都忽视了权力。

伯特兰·罗素曾经说过：“社会科学中最基本的概念就是权力，其地位就好像‘力’在自然科学中的地位一样。”我们因为对此的忽视而一叶障目不见泰山，导致了人与人之间的交流出现短路。总而言之，我们的权力观出现了严重的问题。

权力是支撑梦想成为现实的原动力。没有权力，领导便无从谈起。

实际上，“力”是整个宇宙间最常见的现象之一，我们在一生当中无时无刻不在承受并施加着力。在人类的互动中，如在家庭中、两性间、职业里、国家内乃至国际上，力也同样或显或隐地无处不在。但这个基本的社会因素却被我们修饰得面目全非。千百年来，它承载了太多的内涵。其中包含的贪婪、无情、腐败等意味令我们都不约而同地夸大了它冷漠、不道德的一面。换言之，权力这一对人类进程至关重要的要素既是最为必需的，也是最不受信任的。

被滥用的权力

要想看穿这团迷雾，不妨来看看权力是怎样遭到滥用的。在历史上，领导者的作为是控制而非组织，压制而非表达，他们让追随者无法自我提高。

我们确实是在进步，但在新的未来愿景中却没有给权力留下一席之地。我们害怕遭到对抗：来自爱人、朋友、犯罪分子、不公平的社会力量、媒体或者政府的对抗。这让我们迟疑甚至止步不前，不敢进入一个公正的未来。这就好像一个人害怕一旦房子里的白蚁被扑灭，房子就会因为失去它们的支撑而倒塌，所以不敢叫人来灭虫。但是任何建立在冲突之上的进步都必然是脆弱的。

权力与领导力

我们必须学会看清权力的本来面目。可以说，权力和领导力是同一个硬币的两面。 要想解释清楚我们对于权力的看法，最好的办法或许还是通过一个例子来加以说明，而我们想到的最好的例子就是时任

克莱斯勒汽车公司的李·艾柯卡（Lee Iacocca）。他通过自己的领导将一个濒临倒闭的公司领向了成功。他描绘了一个成功的愿景，并且将大部分关键员工调动起来追求这一愿景。到了1983年，克莱斯勒汽车公司实现盈利，员工士气高涨，并且从自己的工作中找到了意义，这几乎全是艾柯卡一人之功。是他，给了员工力量。而且这种效果不是转瞬即逝的：到1995年，克莱斯勒汽车公司已经成为世界上成本最低的汽车厂，年收入20亿美元，利润率是美国三大汽车制造厂中最高的。

事实上，我们相信艾柯卡的曝光率 [19] 正说明了今日管理实践（也包括很多管理理论）的缺失。企业要想成功，他这种领导风格是必不可少的。我们对于权力和领导力的看法受到了艾柯卡现象的很大影响。我们认为，权力是发起并维持行动所必需的基本力量，也可以说，它就是将意愿转变为现实并加以维持的能力。领导力就是对权力的妥善应用。

在我们看来，有效的领导力能够将组织从现在带向未来，能够生成组织的未来愿景，能够向员工注入一种对于变革的责任感，还能够在组织中灌输新的文化和策略，从而将力量和资源动员并集中起来。这些领导者不是天赋异秉，而是在组织遭遇新问题和新的错综复杂的事物而无序进化的方式已经无法解决的时候脱颖而出的。他们肩负起“改造组织的操作方式以适应环境改变”的重任。他们指引组织变革，给员工以信心，让他们有能力寻求新的做事方法。他们借助未来愿景以激发人们的信心，同时对新型的组织运作方式成竹在胸，以这两大法宝来克服变革中遇到的阻力。

在未来的20年里，我们将发现那些能够适应剧烈动荡的环境的组织都明显具备本书中介绍的领导力。我们要面对的未来确实是不确定的，也是不安定的，但绝不是没有希望的。愿景就是领导者的商品，而权力则是他们手中的货币。 我们正处于历史的转折点上，不管是个人还是国家，我们不能倒退到10年或5年前的状态，哪怕是一年前也不行。未来就在眼前，让我们勇往直前！

15

杰出的共同领导者

长期以来，我们崇拜最高领导者，但却忽视了其他数不清的贡献者。共同领导者是真正杰出的副手，非常有才能、非常有奉献精神，往往比得到更多赞誉的上级更能干。事实上，领导者不是组织的上帝，而只是众多贡献者中最重要的一个。在这种新的组织观念中，共同领导者最终会得到应有的评价、尊重和荣誉。

我与戴维·希南合写的《共同领导者》这本书的出版，是研究伟人神话的适应力的重要成果。这本书探讨了杰出的副手对领导者以及组织来说非常重要但没有得到认可的价值。起初我们给这本书冠名为《二把手》，结果有12家出版社因此拒绝了我们。有一家出版商说得很委婉："在美国没有谁愿意当二把手。"

当我们把书名换成了现在这个，并且避免过多强调"二把手"的概念时，终于有一家出版社同意接受它了。《共同领导者的范例》就节选自这本书。在这部分内容中，我和希南认为，尽管组织在很多方面倾向于忽视和抹杀普通成员的重要贡献，但是对一把手们来说，积极地培养有能力的二把手已经变得越来越必要了。当比尔·盖茨把微软的日常控制权交给史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）时，这种做法无疑非常明显。他们俩多年来的密切合作，既推动了微软的发展，也让鲍尔默为接班做好了准备。要找到一个优秀的二把手并把他培养成未来的接班人的确不容易，但为此付出努力绝对是值得的。一位外国游客最近评论说：

> 如果外星人想要根据商业杂志来了解美国的运作方式，他们肯定会认为每一个美国人要么是首席执行官，要么是打算成为首席执行官。

他的评论可谓一针见血。我们的文化痴迷名人，因此就像我们让自己喜欢的摇滚歌星以及影视演员成了传奇人物一样，我们也让比尔·盖茨以及其他一些有魅力的领导者成了超级明星。然而，即使再让我们多读一篇显示微软就是比尔·盖茨的文章，我们也知道这不是事实。我们知道，每一个成功的组织都有一个由共同领导者构成的核心；这些共同领导者都是组织的关键成员，尽管他们可能得不到多少荣誉和赞美。

就拿微软公司的史蒂夫·鲍尔默来说吧，据知情人透露，这家软件巨头的空前成功在很大程度上要归功于这位有些默默无闻的二把手。鲍尔默是微软的总裁兼最高战略家，负责公司的一切日常运转，从让第一个“windows”操作系统上市销售，到保证公司始终不缺第一流的人才。尽管普通人不知道他是谁，但他对微软的贡献并不亚于远比他有名的比尔·盖茨。微软的前雇员阿德里安·金（Adrian King）对《福布斯》说：

> 微软可以失去比尔·盖茨，但不能没有史蒂夫那纯粹的成功意志。那才是让微软独一无二的东西。

《共同领导者》这本书反映了我们的信念：要想知道什么会让组织在新千年中取得成功，我们必须把视线投向比尔·盖茨们的身后。这是我们第一次广泛地研究共同领导者以及他们往往不显眼的影响力。长期以来，人们一直认为“所有伟大的组织都是某个伟人拉长的影子”。在这次研究中，我们对这种观念提出了质疑。尽管这个谬论根深蒂固，但是如果你也像我们一样，相信这个时代的特色就是真诚的协作，那么你就必须放弃“任何重大的成就都只该归功于最高领导者”的观念。长期以来，我们崇拜最高领导者，但忽视了其他数不清的贡献者。其实我们知道，世界要比以往任何时候都更加复杂，要想完成重大的成就，我们需要人才的团队，也就是紧密合作的领导者和共同领导者。过去的组织的一神论最终要让位给更加现实的观念：领导者不是组织的上帝，而只是众多贡献者中最重要的一个。 在这种新的组织观念中，共同领导者最终会得到应有的评价、尊重和荣誉。

盖茨和鲍尔默示范了领导者与其首要支持者之间的一种相对较新的关系。在这种硅谷里很常见的场景中，一把手与二把手似乎更像是好兄弟，或者至少是伙伴，而不是上司与下属。这种新型的平等主义反映了当今组织生活中的一个显著变化。在亨利·福特时代的美国企业界，最高领导者掌握着所有权力。这个领导者（几乎总是男性）拥有公司及其所有资产，工作者们不过是雇来干活的。

领导者不是组织的上帝，而只是众多贡献者中最重要的一个。

但是到了21世纪，经济规律是基于完全不同的现实。微软以及其他的高科技企业是在经营创意 。好的创意属于想到它们的人，而不属于企业或老板，至少一开始是这样。优秀的创意可以来自组织中的任何一个人，而且可以给拥有者授权，不管他们的名片上印的是“首席执行官”还是“实习生”。即使微软不是一个真正的精英集团，他们仍然是一家重视和追求人才的企业。人才总是具备“跳槽”的能力（尤其是像鲍尔默这样，已经有价值大约120亿美元的微软股份装在口袋中了）。在这样的环境中，没有哪一个首席执行官会冒失去一位关键员工的风险，强硬地要求绝对地服从或者过去严格的等级体系具有的任何其他过时的特征。这种新的平等主义不仅仅是风格的问题。这是一个生存的问题。在新的环境中，每一位领导者都知道，要是组织中最优秀的头脑离开了，他们将带走重要的资源。

共同领导力和共同领导者

共同领导力不是一个用来安慰和糊弄非首席执行官们的时髦词汇。相反，它是一个现实且坚定的战略，将释放任何企业中的潜在才能。最重要的是，共同领导力是包容的，不是排他的。 它褒扬所有做实际工作的人，而不仅仅是少数有魅力且往往孤立的领导者。

尽管从花旗集团到戴姆勒-克莱斯勒等一些领先企业已经围绕共同首席执行官改变了风格，但共同领导力应该遍及各个组织的各个层次。成功的权力分享有很多生动的例证。比如美国海军陆战队就是共同领导力的典范。尽管有着僵化刻板的命令控制体系，但海军陆战队的持久文化倡导团结精神：永远忠诚和集体精神。

这种包容的领导力观念并不新鲜。220多年来，海军陆战队一直

在奉行他们特有的团结精神。但是，21世纪变化了的现实却是新东西。在一个相互依赖越来越强、科技变革接连不断的世界里，即使是最伟大的伟人也不能靠一己之力把组织带向成功。因此，我们需要反思最基本的领导力观念。

流行的趋势是遍及整个组织的紧密的伙伴关系。在这种新的组织群体中，权力并不属于单一的个人或角落办公室。相反，权力和责任是分散的，这让组织拥有了一群共同的主角——有着共同的价值观和抱负的共同领导者，他们一起致力于共同的目标。当我们回顾写作这本书的过程时，有一个认识赫然耸现：任何人都可以成为共同领导者——他所需要的就是才能以及一个重视和鼓励共同领导力的组织。

为了写作这本书，我们花了5年的时间研究了很多有才能的共同领导者，分析了他们怎样为组织的伟大作出贡献。我们还研究了他们怎样搞好与上下级的关系、怎样看待成为共同主角的代价和回报。

共同领导者是真正杰出的副手，非常有才能、非常有奉献精神，往往比得到更多赞誉的上级更能干。伟大的搭档往往要承担工作而放弃荣誉；有的时候，他们留下了品格，而更受瞩目的领导者们留下了名声。共同领导者们再三证明，最高领导者与组织其他成员之间的距离正在拉近，因为职场乃至整个世界都在发生快速的变化。尽管我们的文化仍旧痴迷于名人，尽管大家都还醉心于成为一把手，但最高领导层的不同角色却在趋于平等，他们之间的界线越来越模糊。



任何人都可以成为共同领导者——他所需要的就是才能以及一个重视和鼓励共同领导力的组织。

因为需要越来越迅速地作出越来越复杂的决策，所以即使是最有才华的首席执行官也要承认，他们不可能事事亲为。有远见的企业以

及其他组织对领导者的要求不仅仅是建立有效的系统。以未来为导向的组织必须要能够找出“下一个大趋势”，并先于竞争对手作出响应。这样的组织就像有机体，始终在适应全球环境中的转变。因此，首席执行官在任的时间越长，他的工作不但不会变得越轻松，反而往往会变得更加费劲。

1997年，英特尔董事长安迪·格鲁夫遇到了很多烦心事：诉讼、前列腺癌、“奔腾”芯片的缺陷、第二季度营业收入的骤减。格鲁夫承认，当时他已经快要崩溃了。“我觉得我从来没有工作得这么辛苦，”他对《财富》说，“在过去的半年时间里，我一直感到非常沮丧。公司内外的事情都处在失控的边缘……我每天都精疲力竭地回到家中。”

在这样的环境里，一流的共同领导者是必需品，而不是奢侈品。在1998年5月，格鲁夫选择克雷格·巴雷特（Craig Barret）接替了自己。巴雷特原来是英特尔的首席运营官，并负责完善芯片制造商的制造流程，工作表现非常不错。格鲁夫是第一个称赞巴雷特在运营方面的表现远胜自己的人。那么，为什么格鲁夫应该寻找一个像巴雷特这样的接班人呢？当你知道你将时刻面对挑战时，你就会希望有最优秀的人与你并肩战斗。

随着董事会和股东们对首席执行官的要求变得越来越苛刻，曾经清闲的角落办公室变成了频繁换人的地方。在美国，领导一个组织越来越像是在当国王：拥有不同寻常的权力，可以享受到各种特殊的待遇和乐趣。但这仅仅是一时的。一旦失去这种绝对的权力，国王就会被处死。对当代的首席执行官们来说，在任时的薪水和待遇是极为可观的，但他们不能指望在任很长时间。随着首席执行官的任期普遍变得越来越短，对后备领导力量的需要就变得更加至关重要了。

1997年，可口可乐公司首席执行官罗伯托·戈伊苏埃塔的过早辞世提醒我们，没有哪一个复杂的组织可以过分地依赖于某一位领导者，不管他多么有才干、有魅力。可口可乐在戈伊苏埃塔去世后并没有遭遇挫折，这在很大程度上是因为他生前就已经培养了一名有能力

的继任者道格拉斯·艾夫斯特（M.Douglas Ivester）。戈伊苏埃塔早就称呼艾夫斯特为“我的搭档”了；在戈伊苏埃塔生病期间，公司的一些重要部门就已经向艾夫斯特报告了。已故的董事长也为艾夫斯特培养了很多关键下属，他们也都是些人才。在著名的投资人沃伦·巴菲特看来，戈伊苏埃塔“最大的遗产就是他如此认真地为公司挑选并培养未来领导者的做法”。



最高领导者及其共同领导者不是不同的阶层，而是互为必要的补充，要想让事业蒸蒸日上，两者都是必不可少的。

艾夫斯特已经在为可口可乐营造领导文化方面更进了一步。《财富》的贝齐·莫里斯（Betsy Morris）描述了艾夫斯特领导下的企业氛围：

> 等级结构被清除了，它会拖慢一切；他可以顺畅地与各个层次上的人沟通。传统的办公室工作也不见了。艾夫斯特更喜欢员工们把自身看成是知识工作者，他们的办公室就是随身携带的信息，而技术可以给他们支持，让他们能在任何地方工作……一个高高在上的首席执行官注定会出局，而一个作为队长的首席执行官会受到欢迎。

艾夫斯特知道，共同领导力是一种有助于全面释放组织才能的战略。共同领导力远胜于团队合作的空谈；它是一种承诺：在各个层次上建立伙伴关系，满足组织不断变化的需求。然而，即使是一个像艾夫斯特这样致力于共同领导力的人，可能也不愿意分享自己的所有权力。艾夫斯特一直与14位副总裁组成的团队紧密合作，但迟迟没有指定继任者。

企业正越来越深刻地认识到：最高领导者及其共同领导者不是不

同的阶层，而是互为必要的补充，要想让事业蒸蒸日上，两者都是必不可少的。

共同领导者的途径

在研究杰出副手的过程中，我们时刻想到的是，共同领导力是一项职责，而不是一种身份，也绝不是一种命运。没有哪种品格类型会让一个人注定当“配角”而不是“主角”。实际上，大多数的首席执行官以及其他的领导者都当过“配角”。

因为所有的领导都是有具体情境的，所以我们不敢随便给共同领导者分类。社会的世界不像物理的世界那样有规律。与固体、液体和气体不同，人是千差万别、不可预测的。杰出的搭档人人都有或者曾经有过独特的、多彩的个性。但是在研究过程中我们发现，不管他们多么不同，走向成功的共同领导者的职业途径只有三条。他们或者是青云直上者，或者是退居二线者，或者是安居二线者。

- 青云直上者是正在上升的副手。　实际上，担任二把手历来是一条成为一把手的途径。根据最近的一项调查，《财富》500强企业有86%的一把手原先是二把手。向上晋升的副手们明白，通向角落办公室的道路是由成就、忠诚以及运气共同铺就的。精明的副手也很领会一把手对优秀后备力量的需求。晋升者往往擅长心理学家埃里克·埃里克森（Erik　Erikson）所谓的“繁育”，也就是说，建立一支自己的副手骨干队伍。这样的共同领导者往往本能地理解权力分享的重要性。
- 退居二线者往往也有过一把手经历，但最终退居二把手位置。 有些退居二线者不喜欢一把手角色的某些要素：做交易、谋划、与不同的利益群体周旋等。有些人把一把手的压力以及没有隐私看成是最严重的负面因素。有些人希望避免一把手让人心惊肉跳的“旋转门”效应 [20]。总的来说，这些有才能的人认为待在幕后更能让他们

内心安宁。

- 安居二线者也是杰出的副手，但他们没有当过并且也不想成为一把手。 这些人可以找到担任配角的成功之路。没能当上克莱斯勒首席执行官的鲍勃·卢茨说，担任二把手的那段时间“绝对是我整个职业生涯中最美好的时光”。安居二线者有成为共同主角的自我力量。如果组织提出让他们担任一把手，他们很可能会接受；但是，如果组织让他们继续作为一个卓越领导团队中的一员，他们也会处之泰然。

不管他们走向共同领导者的途径是什么，成功的共同领导者都是完美的团队参与者，因此也是实践有效协作的典范。他们通常是“服务型领导者”，往往是独立自主的，但也致力于组织的目标。杰出的共同领导者“把自身看成是与他们追随的领导者平等的人，除了在直接职责方面”，卡内基梅隆大学的教授罗伯特·凯利（Robert E.Kelley）说，“他们更倾向于同领导层的意见不一致，而且不太可能被等级制度和组织结构所胁迫。”

是什么在激励杰出的共同领导者？特别重要的是，为什么他们甘愿压抑自我？要知道，在一个崇拜主角的时代，这种牺牲就显得更加突出。我们发现了三个主要原因，并据此把共同领导者分成了三类。当然，这三个类别之间会有一些重叠。

领导力智慧

共同领导者的三个分类

1.十字军。比如马歇尔将军，他们服务于一项高尚的事业。

2.同盟者。比如鲍勃·卢茨和斯坦福的助理教练埃米·塔克（**Amy Tucker**），他们服务于某个优秀的组织或企业。

3.伙伴。比如海伦·凯勒的老师安妮以及美林集团的温·史密斯，他们服

务于某个非凡的个人。

关键成功因素

要成为一个成功的共同领导者，你首先需要一个允许你成功的支持者。不是所有的一把手都能做到这一点。由于鲍勃·卢茨与首席执行官罗伯特·伊顿（Robert Eaton）之间建立了真正的伙伴关系，所以他在克莱斯勒取得了成功；但是在李·艾柯卡任克莱斯勒的首席执行官期间，卢茨就干得很郁闷，因为艾柯卡常常暗中拆台。当领导者决定要做最能让组织从平庸变成卓越的一件事，也就是聘用甚至比自己更出色的人才时，杰出的共同领导者往往就会应运而生。 卢茨喜欢炫耀，伊顿则很低调，但他与常常自己开战斗机、经常成为媒体焦点的卢茨相处得非常融洽。就卢茨而言，他早就已经接受了克莱斯勒没让他当一把手的事实，并且发现成为伊顿的搭档很愉快。实际上，卢茨也认为伊顿的权力分享意愿是克莱斯勒成功的关键。他说，假如他在1992年的时候当上了首席执行官，“我就得一个人干了。”

压抑自我以实现共同目标的能力是领导者与共同领导者都需要的。 史蒂芬·康（Stephen Kahng）把动力计算公司（Power Computing Corp.）发展成了《商业周刊》所描述的“20世纪90年代成长最快的新兴计算机公司”。作为一个业内最著名的技术专家，康太过书呆子气、说话太温和了，以至于雇员们都因此取笑他。他知道，为了销售与苹果电脑公司相似的计算机产品，夺取更大的市场份额，公司需要一个能力和个性与他完全不同的人。因此，他从戴尔计算机公司挖来了乔尔·科克（Joel Kocher）。科克为戴尔公司制定了成功的营销战略，包括直销。担任了动力计算公司总裁兼首席运营官的科克充满了活力，他与康形成了鲜明的对比——除了夺取市场支配地位的共同愿景，他们俩几乎没有共同之处。科克是拉拉队队长和营销战略家，喜欢玩一些花招，比如让员工在每周五的客户日搞宣传促销活动。科克在戴尔公司的一个同事对《商业周刊》说，科克“追求、激发、吸引和培养卓越”。在大多数人看来，这种描述往往是与首席执行官而不是二把手联系在一起的。但是，康具备让科克成为自己搭档

的智慧和自信心——换成是一个较弱的领导者，可能就被科克更强的领袖气质压倒了。

真正的领导者还知道，只有优秀得足以取代自身的副手才值得聘用。 对杰出的共同领导者来说，他们知道要找到满足感，不必非得处于组织结构图的最顶端；他们觉得，充分发挥自己的才能，致力于一项值得努力的事业，这要远比头衔更能带来满足感。这些人已经具备了区分名望与成功的罕见能力。正如哲学家厄玛·邦贝克（Erma Bombeck）曾经写道："不要把名气与成功混为一谈。麦当娜是明星，海伦·凯勒才是成功者。"

勇气是所有杰出的共同领导者都具备的一种品质，但我们很少把它与配角联系起来。 副手必须要敢于对当权者讲真话，哪怕真话很伤人。真正的领导者要求副手的真诚，因为他们知道真实的信息（哪怕是令人不快的）是正确决策的基础。让年轻的乔治·马歇尔引起潘兴将军的注意，并由此开创了非凡职业生涯的，正是他敢于公开纠正潘兴将军的勇气。另外，坦率也是马歇尔一直在下属身上寻找的一种品质。应声虫或许可以让上司的自我感到满足，但他们没什么真正的作用。的确，他们可以保证上司只听到令人高兴的或者他已经知道的消息。优秀的共同领导者会尽可能地保护自己的上司，但是为了得到自己需要知道的信息，优秀的上司也应该愿意忍受偶尔的尴尬。

对于共同领导者来说，创造力这种品质几乎就像勇气一样重要。副手必须要在手册之外为组织找到最适合的方法。



> 当领导者决定要做最能让组织从平庸变成卓越的一件事，也就是聘用甚至比自己更出色的人才时，杰出的共同领导者往往就会应运而生。

每个一把手都有权要求副手的忠诚。 与一位领导者并肩工作，一

个值得信任的共同领导者往往私下里知道一些泄漏出去可能严重威胁上司职位的信息。就像他们在私下里非常坦率一样，优秀的搭档在公开场合同样也非常谨慎。他们可以保守上司的秘密，只要这样做才不违背自己的良心。在某种程度上，所有的一把手都要依靠良好的形象来保住自己的职位。优秀的共同领导者可能知道一把手个人的缺点和弱点，但他们不会被迫泄漏或强调这些东西。尤其是在危机期间，领导者必须知道他的副手们将保持优越的表象，这样领导才有可能进行。

共同领导者需要非常健康的自我。 这其实是一个矛盾，因为看起来他们需要弱于领导者的自我力量。但是，担任二把手或三把手需要非凡的自信心，尤其是在我们这样一个如此痴迷于成名的社会里。不管一个优秀的共同领导者作出的贡献有多么巨大，大部分的功劳和荣誉都将归于最高领导者。这是组织怪兽的本性，或多或少可以反映领导者在多大程度上是作为事业的符号。但事实上，即使是最优秀的副手也要活在上司的影子里。

组织可以从优秀的伙伴关系中得到些什么呢？好处非常多。说到决策，两个头脑当然胜过一个。心理学文献表明，群体要比个体更能作出正确的选择。一个优秀的副手，可以为组织的其他成员树立另一个典范，让其他的共同领导者更容易产生共鸣。一个优秀的二把手可以作为一种制度保障，因为在必要时他可以迅速地代替一把手。但是，“当然继承人”仅仅是共同领导者扮演的很多角色之一。优秀的副手可能具备上司缺乏的优点和能力。共同领导者可以作为领导者的补充。

共同领导者可以分担领导重任，减轻领导者的工作量。 他们日常是作为上司的协助者。他们还几乎总是作为顾问，甚至可以提供坦率的、可靠的建议。他们往往起到“管道”的作用，可以在组织的负责人与各个岗位之间传递关键信息。他们还可以充当传声筒、忏悔牧师以及施压阀。在艰难时期，他们可以充当避雷针，甚至是替罪羊。在最有发展潜力的组织中，他们是真正的伙伴（尽管不一定是完全平等的），根据各自的能力和兴趣与一把手共同分担着各种职责。

领导力智慧

共同领导者应具备的7个要素

1.压抑自我以实现共同目标的能力。

2.优秀到足以取代领导者。

3.勇气。

4.创造力。

5.忠诚。

6.健康的自我。

7.分担领导重任。

应得的回报

尽管服务是共同领导者的典型职责，但每一个人在自己职业生涯的某个时刻都会问："我能从中得到什么好处？"尽管共同领导者往往得不到一把手那样的知名度和丰厚薪水，但担任二把手或三把手也会得到回报。

对起步者来说，在别人的手下工作可以是一种非常好的锻炼。给潘兴将军担任副手，马歇尔相当于是上了一所一流的军事学院，让他能够一天到晚地向一个活生生的优秀军人学习。作为副总统，戈尔在学习总统克林顿方面有着得天独厚的优势。对一个有希望成为总统的人来说，还有什么课程能比亲眼看到总统怎样履行职责、应对压力更有效呢？

共同领导者最主要的一些回报来自于副手与一把手的良好关系。有些共同领导者与一把手有着热诚、持久的关系，比如温·史密斯与美林集团的创立者之一查理·梅里尔（Charlie Merrill）的关系。梅里尔是一个要求苛刻的任务分派者，但也是一个优秀的指导者；几十年过去了，他与史密斯的关系变得比很多父子还要亲密。当疾病迫使梅里尔进入半退休状态后，他们俩相互交流的一些信件就像情书一样充满了慈爱和温情。共同努力完成某项事业，这可以铸就持久的友谊。尽

管梅里韦瑟·刘易斯饱受麻烦的困扰，但他与威廉·克拉克却在他们史诗般壮丽的旅程中成为了亲密的朋友，并且在之后保持了这种友谊：克拉克甚至和妻子一起暂时住进了刘易斯的房子。

在高管的办公室中建立起来的人际关系多种多样。有些首席执行官与首席运营官保持着健康的竞争，可以对双方都产生激励作用；有些首席执行官与首席运营官之间的关系就像错误的婚姻，会分散和耗费双方的精力。以共同的成就为基础的友情在任何愉快的工作场所都是乐趣之一；对那些确定组织的发展方向和战略的人来说，这种友情尤其能令人满足。



尽管一把手有很多值得夸耀的地方，但是只有当他们与其他成员高效地协作时，才能真正地取得成就。

对共同领导者来说，另一个常见的满足感来源是沉湎于有趣工作的机会以及创造的乐趣。 首席执行官往往会将权力和责任分担出去，以便自己能够真正投入地工作。这对最高领导者来说，可能是令人兴奋的，尤其是在会议频繁，连吃饭期间都不消停的时候。很多副手能够有效地发挥他们的才能或专长去工作，不被最高领导者令人气馁的日程表以及有时单调乏味的工作职责所扰。成功的共同领导者，尤其是那些决定继续担任二把手的人，往往已经认定他们所做的要比出名更重要。

正如我们看到的，对有些共同领导者来说，致力于所坚信的事业会给他们带来巨大的满足感。有的时候，对权力的重新定义反映了这样一种判断：在人生中，还有比成功的外部标志更重要的东西。

在像皮克斯动画工作室（Pixar Animation Studios）这样有远见的企业里，欢快的忙碌清楚地表明，如今最令人兴奋的工作是协作

的，是由致力于共同目标的团队一起完成的。一把手往往仍然存在，至少是在组织结构图上。但是在数量越来越多的全球企业中，真正的权力掌握在拥有最好的创意和最宝贵的才能的人手中，不管他们的头衔是什么。在21世纪的工作场所中，领导者最重要的职责之一就是，留住必不可少的人才并释放他们的才能。共同领导力的兴起反映出这样一个事实：尽管一把手有很多值得夸耀的地方，但是只有当他们与其他成员高效地协作时，才能真正地取得成就。

重新定义领导力

如果我们仍旧视一些首席执行官如名人，那么我们已经开始越来越多地视他们为管家而不是帝王了。关于我们的传统领导观的这种转变，管理大师彼得·德鲁克的阐释最为明晰。他在称赞哈里·杜鲁门和杰克·韦尔奇这样的“非帝王式”领导者时说：

> 他们俩都明白，高级管理者们不是自身的主人，他们是组织的公仆。不管他们是被推选的，还是被指派的，也不管这个组织是政府、机构、企业，还是医院，让自身的喜好、愿望和兴趣服从于组织的利益，这是他们的责任。

在某种程度上，这种更加主张平等的领导观反映了公众对那些徒有虚名的首席执行官的强烈不满。在近些年里，高管薪酬的猛涨已经让很多工作勤奋但工资却平平的人感到沮丧和愤怒了。30年前，美国普通首席执行官的薪酬是普通工厂工作者的44倍。根据美国劳工联合会与产业工会联合会的数据，20世纪末，普通首席执行官的薪酬是普通工作者的300倍。因此，企业的董事会以及工作者开始质疑是否所有的高管都应该拿这么多钱。实际上在1998年，罗伯特·伊顿在克莱斯勒1 600万美元的年薪，已经吓跑了积极活动、打算让德国戴姆勒-奔驰集团兼并克莱斯勒的德国股东。作为伊顿在戴姆勒-奔驰集团的同行，首席执行官于尔根·施伦普（Jürgen Schrempp）的年薪仅为200万美元。

《商业周刊》根本算不上是一本煽动革命的杂志，但是就连他们

也对美国企业界那些头头们的狂妄自大极为不满。“他们是团队领导者，不是名人或者独角戏演员。”该杂志发表社论说。是的，有些非凡的首席执行官或许理应得到非凡的薪酬。

> 但是通常来说，一个首席执行官是与一个团队一起管理着数千名员工，每一个团队成员都影响着企业的成败。要想行使职责，一个团队领导者需要赢得尊重。但是，仅仅因为市场遇到了好年景，领导者们就索取达到平均工资200倍的薪酬，这肯定不会帮他们赢得尊重。

很显然，美国的职场需要反思。人们对高管薪酬越来越强烈的不满仅仅是一个证据。当排在商业畅销书榜单前面的书籍，都在描述代表普通工作者的卡通形象迪尔伯特[21]以及失去人性的职场地狱时，这绝不是一个令人愉快的预兆。这是最忧郁的黑色幽默，它在大声地告诉我们，是时候该进行彻底的变革了。

尽管有越来越多的企业在任命共同首席执行官，并且还显示出了其他一些采纳共同领导者的迹象，但权力分享也有很多陷阱。设想一下罗伯特·伊顿能否像与卢茨合作时一样，与共同首席执行官施伦普和谐相处，这会很有趣。曾经气氛很融洽的角落办公套房，确实有可能变成一个不愉快、没有成果的地方。董事会可以帮助他们和谐相处，但高管们的自负往往会让真正的伙伴关系成为泡影。要想理解分享式权力对有些一把手来说有多难，你只要看看美国的副总统职位就行了。有一些在自己当副手期间遭受过不公对待的人，当他们自己成为了一把手之后，他们也很难公平地对待自己的副手。例如，杜鲁门对待副总统阿尔本·巴克利（Alben Barkley）的态度，一点都不比当年罗斯福对他的态度好。权力分享只适合于那些一开始就决定要分享的领导者。考虑到共同领导力的这个第一定律，已经有越来越多的组织及其董事会认识到，分享权力的意愿也是评价领导者的一个必要标准。

> 作为既有高管经验又有下属经验的人，共同领导者是更加主张平等的新型领导者的典范。

作为既有高管经验又有下属经验的人，共同领导者是更加主张平等的新型领导者的典范。 他们能够更好地适应新的需要，可以根据情况指挥或服从。

在我们的社会中，成为主角与作为社会成员实现共同目标这两种强烈的欲望，一直在不同的方向上撕扯着我们。随着名气与真正的成就之间的联系变得越来越弱，我们需要更加认真地思考：什么最适合于我们的组织以及我们自身。杰出的共同领导者提醒我们，在团队中我们不必非得是一把手，做我们想做的，并把它做好，这本身就是回报。再说，学会成为优秀二把手的秘诀和能力，这仍旧是最可靠的成为一把手的途径。

MANAGING THE DREAM

第三部分

实现梦想

领导者的品格

REFLECTIONS ON LEADERSHIP AND CHANGE

The combination of vision, persistence，consistency, and self-confidence is necessary for leaders’ tight-rope walking.

愿景、坚持、始终如一和自信这些特征的组合是领导者成功“走钢丝”所必需的。

16

创造人生

要成为创造和再造自身的人，发现自己特有的能力和渴望，然后找到自己按这些渴望行动的方法。这样，你的存在就不再是为了顺从文化、某个权威或家族传统的意志，活出一个它们给你设定的形象。在你书写自己的人生时，你就已经进入了自己生来就该扮演的角色，已经遵守了与自己的前途订立的誓约。

在开始动笔写这篇简短的学术自传之后不久，我有了一个小小的领悟：我实际上是在写一篇传记，是在叙述那个叫作“我自己”的人的人生。结果就是一系列的故事，有些被称为回忆；正是这些由我自己（或者在某种程度上是别人替我）创造的故事，让我的人生具有了连贯性和意义。

我在谈论的是自我创造，是想象力。这算得上是我们了解自己的方法。不能创造和再造自身的人，必然会满足于借来的态度和二手的观点，会安于现状而不是寻求突破。创造自我与接受别人给我们安排的角色是对立的。

这很像我在《成为领导者》一书中对“原生型”与“再生型”领导者所做的区分。原生型领导者从依赖家庭到独立的转变相对容易。再生型领导者一般在长大成人的过程中经历过磨难，感到自己与别人不同甚至是孤立的。因为不满于人生的现状，他们要为自己书写新的人生。我是再生者中的一员。

我相信自我创造；我必须要相信，原因你很快就会清楚。保持真实，这其实就是要成为你自己的创造者，发现你自己特有的能力和渴望，然后找到你自己按这些渴望行动的方法。　　当你已经做到了这些时，你的存在就不再仅仅是为了顺从文化，顺从某个权威或家族传统的意志，活出一个它们给你设定的形象。在你书写自己的人生时，你就已经进入了自己生来就该扮演的角色。你已经遵守了与自己的前途订立的誓约。

童年，在一盒鞋油中重生

塞缪尔·贝克特是我最喜欢的剧作家。在20世纪的主要作家中，或

许只有他认为在浩瀚、冷漠的宇宙里，人类的存在相对来说是无关紧要的。他的舞台背景几乎是空的，一个没有时钟的深渊，一个处在悬崖边缘的空间。贝克特不理会那些寻常的戏剧主题，比如社会关系、权力斗争等。在他看来，这些东西只会分散人们的注意力，掩盖痛苦和绝望等基本的人类状态。相反，他提出了一些阴郁的、有关存在的问题：父母生下我们并没有先征求我们的意见，我们要怎样接受这个事实呢？我们是谁？我们所说的“我”意味着什么？

在1958年的《克拉普的最后碟带》（*Krapp's Last Tape*）一剧中，贝克特继续着他对神秘自我的毕生探索。一个老人听着自己早年录下的忏悔。对年老的克拉普来说，年轻的克拉普的声音有时是完全陌生的。那么，在什么意义上可以把这两个克拉普看成是同一个人呢？在这篇随笔中，我将试着在年轻的本尼斯与年老的本尼斯之间建立某种难得的联系。但是请别忘了：我是在写一个创造了他自己的人。

正如我现在所理解的，我童年的环境非常像贝克特的舞台布景——荒凉、贫瘠、无边无际。一个小男孩在那里等待着某个很可能不会露面的人。偶尔还有一些别的配角：一对10岁大的双胞胎；一个每天工作18个小时的父亲（当他脱下鞋子和脏兮兮的袜子时，他脚踝上的一圈泥土得用硬硬的毛刷才能弄掉）；一个喜欢看杂耍表演的母亲，当不用帮助父亲维持生计时，她还喜欢和朋友们一起打麻将。

我性格内向，闷闷不乐，没有什么希望或渴望，可能还有些抑郁——我的父亲称之为“消沉”。我常常是一个人待着。我没有亲密的朋友。我已经记不起是怎样打发时间的了；我只知道我虚构了一种改善后的生活，它就像一部24小时的新闻影片一样在我的头脑中播放着。

我不是很喜欢学校，小时候的老师我大多已经不记得了。夏勒（Shirer）小姐是个例外。我非常喜欢夏勒小姐。她当时教8年级；她几乎是一个名人，因为她的哥哥威廉·夏勒（William Shirer）为哥伦比亚广播公司（CBS）工作，从柏林向国内播送新闻。每当有他的节目时，我都会守在收音机旁安静地听着。在1938年，我们家所在的韦

斯特伍德镇（Westwood）是亲纳粹的德美协会（German Bund）的主要据点，而威廉·夏勒是反对希特勒的，这对一个常常觉得自己是镇上唯一的犹太人的小孩来说是多么令人兴奋。

有一次，夏勒小姐要求我们花大约10分钟的时间向全班介绍自己的业余爱好。我惊慌失措。毕竟，我很喜欢夏勒小姐，但我真的没有什么业余爱好。我曾经试着像其他同学那样培养些娱乐性的兴趣，但是很不幸，我的努力失败了。我的运动天赋很平庸。我也不喜欢集邮。钓鱼我手太笨不会装鱼饵，打猎我太紧张，造模型飞机我又太愚笨。最后，绝望的我决定把一鞋盒子各种颜色的鞋油带到学校去，因为我平常从事的唯一明显的体育活动就是给家里人擦亮皮鞋。

因此，当轮到我站在全班面前时，我揭示了一种新的艺术形式的神秘本质。我非常详细地描绘了那套多彩鞋油的微妙之处（我尤其强调了深红色与褐红色的微妙差别）。我兴高采烈地介绍了要达到令人印象深刻的色调和光泽所需的各种用具，描述了它们的构成和功能。我对比了固体蜡与液体蜡，还热烈地专门论述了牛蹄油的多种优点。那是一次从头到尾都非常精彩的表演，即使仅仅因为那是一个纯粹的想象的过程。从夏勒小姐的微笑中我可以看出，她认为我的演讲非常棒。全班同学都听得惊呆了。那一刻，在刷子和鞋油的舞动和炫耀中，一个新的沃伦·本尼斯诞生了。

在我们就我的知识或学术贡献作出任何结论之前，你还应该知道关于我的另外几件事。我最喜欢的评论家以赛亚·柏林（Isaiah Belin） [22] 曾经说过，他的声望是基于人们对他的能力的有意高估。他还高兴地补充说："这可能还要持续很长时间。"在过去的30多年里，我写了很多东西。其中的一小部分已经脱离了最初发表它们的报刊，具有了纸面之外的生命。最持久的例子包括关于计划变革的研究成果、对群体发展阶段的研究、关于民主必然性的论文以及最近关于领导力的研究成果——尤其是对"领导者为什么无法领导"的持续分析。这些令我感到自豪的作品，有些是我与优秀的同行们合著的。但是有的时候，当我回顾过去时，我会有些疑惑。无可辩驳的杰作，系统性的应用，有影响的理论文集，这些东西在哪儿呢？当我想到我的

一些同辈们的成就时，我意识到了一种让我感到陌生而又肃然起敬的深刻性和连续性。

在一篇关于托尔斯泰的文章中，柏林提到了托尔斯泰所认为的狐狸与刺猬的区别。狐狸知道很多重要程度不一的事情，而刺猬只知道一件最重要的事情。狐狸是概念论者。当批评家们还在对最新的狐狸理论大惊小怪时，狐狸却已经在致力于下一个理论了。在最好的情况下，刺猬会变成达尔文；在最糟的情况下，刺猬会变成书呆子。狐狸偶尔会变成爱因斯坦或奥本海默，但最常见的不过是半瓶醋。我显然是一只内心羡慕刺猬的狐狸。

我的学术发展还有另一个不能忽视的特征，那就是共情能力以及它对我的性格和工作的影响。我认为，我所具有的理解和响应他人的能力，同我的犹太性以及与之伴随的边缘意识有关。少数群体必须要善于捕捉细微的抵制暗示。我们的心理雷达始终在旋转着，随时可以探测到什么是多数群体能够接受的，什么是他们不能接受的。正如著名的文学评论家莱昂内尔·特里林（Lionel Trilling）曾经说过的，这让我们能够了解敌人的想法。但是跟柏林和我一样，特里林也认为共情能力（或者至少是其中涉及时刻警惕的部分）就像始终在探测危险的听诊器一样，也会侵蚀一个人的批判能力。这就是柏林所谓的“想要取悦别人的致命欲望”。这些年来，我已经开始评价共情能力这种矛盾的天赋，但是在我人生的早期，它的确促使我从事了一些被一个朋友形容为“乖孩子”的研究计划，所写的文章或书籍引用了每一个人的观点，但却没有推翻或者充分展开其中的任何一个。

观念史学者阿瑟·洛夫乔伊（Arthur Lovejoy）曾经写道，每一个作家都拥有并且往往试图隐藏自己独特的“形而上学的情感诉求”，也就是那些控制着我们对脑力工作的选择、隐秘且往往无意识的冲动和价值观。我对这种诉求的表述不会那么玄妙、那么抽象，尽管意思是一样的。在我看来，我们选择研究的主题几乎总是那些激流暗涌的尚未解决的冲突——我们的思想源自于我们想要解决自身困境的企图，而驱使我们以理性解决问题的力量，是让我们内心的魔鬼安静下来的需要。（我们都是时代的产物；很明显，我经历了精神分析的鼎盛时

期。）因此，下面这三大因素对我早期的成长产生了重大影响：

第一，一个结构像“双螺旋线”的家庭结构：在一条螺旋线上，我的两个双胞胎哥哥以不可思议的方式紧密相连，而在另一条螺旋线上，我的母亲和父亲关系非常疏远。　我觉得自己游离在这个结构之外，几乎是无形的，是一个未参与其中的旁观者。生长在一个非犹太社区中的犹太家庭里，我不能融入任何一方。我简直就是一个边缘人。

第二，对力量和潜能的探求：这种探求是因为我眼中失败的父亲。 在母亲的催促下，父亲从一个城镇搬到另一个城镇，糖果店、麦芽酒店、苏打水亭都开过，但都是没干多长时间就关张了。像大萧条时期的很多同龄人一样，我清楚地记得父亲失去最后一份固定工作的那一天，那也是我人生中最黑暗、最沮丧的一天。因为当时对此没什么很深的认识，我发誓今后再也不要品尝这种彻底的绝望。可以理解的是，考虑到他自己的工作带来的失望，我的父亲一直要求我学一门手艺；对他来说，就是木工、印刷匠或者是裁缝。至于我的母亲，她那无情的强悍甚至比父亲的消极更让我恐惧。她认为，我应该成为一个童星。尽管母亲已经认识到我的嗓音比乌鸦叫好不了多少，音域也大约只有半个八度，但她仍然让我去上了10节手风琴课程；她真诚地相信，我的嗓子所缺少的东西，用手风琴很容易弥补。我的手风琴老师很赞赏我的“毅力”——我得背着挺沉的手风琴，坐汽车到距离韦斯特伍德镇10英里远的罗克兰市去上课，每周往返两次。但是，即使是他也认为我缺少他厚道地向我的母亲描述的“悟性”。想想看吧。

第三，一种可怕的不确定感：这或许是未成年人的状态。 在我的早年，唯一确定的两样东西是我的观察能力以及无法满足的学习渴望。后者并不是产生自任何像好奇心这样中性的东西，而是因为我需要一种理解的幻觉，给自己带来安全感。在鞋油事件之后，我越来越强烈地意识到了想象的力量——这或许是孩子们拥有的唯一真实的力量。

走出少年时代的我只确信两件事情：我再也不想背着手风琴坐公

共汽车了；我不想长大后跟我已经认识的那些人一样。差不多是该创造自己人生的时候了。

第二次世界大战中的美国陆军军官

1943—1947

陆军专业训练项目发出了召唤。要想有资格加入，你必须通过体格检查，并证明你有125分左右的智商。得克萨斯州的胡德营（现在叫胡德堡）是该计划进行17周基本训练的营地。在完成了胡德营的训练课程之后，我被送到了加利福尼亚大学洛杉矶分校去完成我军旅生涯的大学部分。尽管我在很多方面都很差劲，但军方还是轻易地就给我找到了合适的职业轨迹：我被分到了“卫生工程”专业。幸运的是，为了准备诺曼底登陆，陆军专业训练计划终止了。我被送到了佐治亚州的本宁堡去上陆军学校。

所谓的“本宁男校”提供了可能是最好的作战教育。如果说教育就是要让你为现实生活中将要面对的东西做准备，那么这里的训练几乎是完美的：在基地上复制了德国的城市和村落，而我们的训练内容就是绝望的德国人拼死顽抗时我们可能遇到的情况。当时可以说没有谁真正在为参加战斗做准备，但本宁堡却是实打实地在准备。

在1944年，我被授予了少尉军衔，然后几乎立刻就被派到了欧洲战区，起先是当排长，后来当上了连长，我才19岁。后来我得知，我当时是欧洲战区最年轻的步兵军官。在凸出部战役（Battle of the Bulge）期间，我所在的连队遭到了凶猛的攻击。作为一个普通的步兵连，我们有189名士兵和6名军官；战斗过后，我们只剩下了60名士兵和两名军官。其中的一名军官叫克劳德·威廉斯（Claude Williams），他比我早两个月从本宁军事学校毕业。另一名幸存的军官是上尉贝辛格（Bessinger），入伍前在北卡罗来纳州阿什维尔市的范德比尔特大厦当看门人。我觉得他的年纪在35岁左右；由于长时间处在德军反坦克炮的呼啸声中，他的听力受损严重。他也是我见过的最杰出的领导者之一。

正如前面提到的，当我看到我的两个双胞胎哥哥一个可以毫不费力地发起那些吸引其他孩子的活动，而另一个则不能在棍子球游戏中发挥自己的影响时，我第一次对领导力产生了兴趣。我的军中经历坚定了我对这一主题的毕生兴趣。

在陆军中，我亲眼看到了好的领导力和坏的领导力带来的最简单、最残酷的后果——士气、得当或不当的坦克支援、伤亡人数。陆军是第一个被我近距离、深入观察的组织。尽管待在教室里更舒适，但要想研究命令加控制型领导的效果以及官僚制度的麻痹影响，军队却是一个非常好的场所。

贝辛格上尉令人惊奇。尽管他的听力很差，但他却真正地肯听士兵们的诉说，可以鼓舞他们，保护他们不被高级军官们的心血来潮所伤害。贝辛格在各个方面都体现了我后来的导师道格拉斯·麦格雷戈所提出的“Y理论”取向。贝辛格还是我的第一个“行为榜样”，尽管我当时还不知道这个词语，尽管我现在知道这个词语的平凡不足以公正地评价贝辛格。要不是他，我恐怕活不下来。他教我学会了怎样根据炮弹呼啸的声音来区分不同类型的德军大炮。他教我学会了怎样以及何时躲避、卧倒。他还有一种让我非常敬重但却始终学不来的品质——保持耐心和宽容的勇气。

在进行了大约一个月的战斗之后，我已经对自己没什么信心了，我觉得自己会当逃兵或者会疯掉（我感到自己活下来的希望非常渺茫）。于是，按照历史悠久的军队方式，我开始嘟嘟囔囔地抱怨艰苦的作战条件。我们没有充分的空中掩护和坦克支援，没有来自炮兵部队的优秀的“前沿观察员”，没有及时的后备部队，配给的食品少得可怜。每过一天，我的抱怨声就会变得更加刺耳一些，每天贝辛格上尉都会边嚼烟叶边静静听着，但他那著名的耐心却越来越少了。有一天（离战争结束就剩几个星期了），我又不假思索地开始抱怨：“就拿我来说吧，首先我不知道我们将怎样赢得这场该死的战争，除非……”听着听着，贝辛格上尉终于忍不住爆发了：“狗屁，小子，他们也是一支军队。”

贝辛格恰恰说出了我所需要的有益的真理。德国人也是一支军队，一支主要由饥饿的十四五岁大的孩子组成的军队，而且由于用光了金属弹壳，他们使用的都是木制的子弹（在击发时木制子弹会发生可怕的爆炸）。他们甚至比我更害怕，而且也得对付一套至少同样糟糕的官僚制度。

我不知道对一个不在场的人来说，这个故事可以传达多少信息。与后来我研究的大多数组织不同，在战时的军队中，错误的传达和判断上的失误可能会要了你的命。我还不到20岁，我不顾一切地想弄清楚普遍的混乱以保住性命。在我的身边，有一个尽可能地耐心倾听的人；尽管他来自于我完全不同的文化，但他却能够超越年龄、军阶以及种族和宗教的背景，帮助我应对我们共同的困境。自从贝辛格在1945年负伤之后，我就再也没有见过他。他不仅仅是一位领导者；他是那种你可以在《圣经》中读到的领导者。

一旦战争结束，我就有机会在军队中长期任职了。我所在的第63师解散了，我最终被派到了法兰克福的欧洲司令部，在运输军团中任职。我有了一辆吉普车和一个司机，一间公寓，并且成了军官俱乐部的会员。我才20岁。军队已经待我不薄了，至少让我体面地离开了我的家。军队让我学会了自立，让我认识到了组织和效率的非凡力量。法兰克福有点像社交教育学校。我学会了该用什么样的刀叉以及知道了马提尼酒该有多烈。利用周末的时间，我与一位可爱的“年长女士”（她快满26岁了，是一个上尉）一起去过了卢森堡、翁根和巴特洪堡。她让我学会了很多令人兴奋的事情，其中一件就是怎样吃洋蓟花头（Artichoke）。

我之所以没有签约在军队中长期任职，主要原因就是我的通信员冈纳（Gunnar）用他在战前上大学时的一些故事诱骗了我。他喜欢那所位于俄亥俄州充满田园风光的耶洛斯普林斯的学校，而这很大程度上是因为上这所学校他可以半工半读。这所学校有个奇怪的名字：安迪亚克。

冈纳告诉我，他想成为一个临床心理学家。他曾经在心理咨询公

司干过验证测试的工作，还在梅西百货的人事部测试过求职者。他说，他所接受的那些课程让他足以胜任这些工作，而反过来这些工作也强化了他的课堂知识。冈纳关于安迪亚克的故事强烈地吸引了我。我们全家没有人上过大学。但是安迪亚克让我动了心，而且考虑到退伍军人权利法案以及带薪实习制度，我觉得自己能够负担上学的费用。

在德国的巴德斯海姆镇进行的最后一战中，冈纳被一枚白磷燃烧弹夺去了生命。而我，在欧洲又服役了两年之后，成为了安迪亚克学院的一名新生。

安迪亚克学院，做一个有见解的人

1947—1951

我坐上了通往安迪亚克的火车。实际上，这趟火车在斯普林菲尔德市就停下了，所以我是搭便车从那里去耶洛斯普林斯的。当我们接近了我的目的地时，坐在我旁边的人禁不住问我为什么想去一所“共产主义的学校”——那里有“民权运动的同情者、‘左倾’分子以及信仰‘免费性爱’ [23] 的人”。

安迪亚克是进步的。当时我们称它是“政治上正确的”，尽管今天我们这样说往往带有嘲讽的意味。在很多方面它都是一个理想的社区。校园里的主角是知识分子，没有希腊社团或社交俱乐部。各种肤色的人都可以得到赞扬，共产主义青年团以及亨利·华莱士（Henry Wauace）的追随者都可以得到严肃的对待，大家的言论是激烈的、理想化的、没有穷尽的。

但是尽管倡导多样性以及独立思考，安迪亚克学院还是有一种明确的亚文化，一种不成文的“安迪亚克方式”。我们的有机小麦是从得克萨斯州的迪夫县订购的，德怀特·麦克唐纳（Dwight MacDonald）的《政治学》（*Politics*）和《国家》（*The Nation*）来自格林威治村。我们读的书包括：埃里克·弗洛姆（Erich Fromm）的《逃避自

由》（*Escape from Freedom* ），伯特兰·沃尔夫（Bertrand Wolfe）的《引发革命的三个人》（*Three Who Made a Revolution* ），埃德蒙·威尔逊（Edmund Wilson）的《到芬兰车站》（*To the Finland Station* ）和《阿克塞尔的城堡》（*Axel’s Castle* ），马奎斯·蔡尔兹（Marquis Childs）的《瑞典：中庸之道》（*Sweden：The Middle Way* ），杜娜·巴恩斯（Djuna Barnes）的《夜森林》（*Nightwood* ），马尔科姆·劳里（Malcolm Lowrey）的《火山之下》（*Under the Volcano* ）（我们都知道这是他唯一的一本小说，并且他因酗酒而英年早逝），艾略特的《鸡尾酒会》（*The Cocktail Party* ）以及托马斯·曼、海明威、菲茨杰拉德、多斯·帕索斯（Dos Passos）、福特·马多克斯·福特（Ford Madox Ford）和弗吉尼亚·伍尔夫的全集。我们全都看不起那些文学新贵：诺曼·梅勒（Norman Mailer）、欧文·肖（Irwin Shaw）、赫尔曼·沃克（Herman Wouk）以及詹姆斯·琼斯（James Jones）。

军队让我认识到了组织的价值，而在安迪亚克，我学会了要有见解。这听起来可能不是非常重要，但它实际上是一次个人的范式转变。 在上大学之前，我就像是契诃夫的小说《宝贝儿》（*The Darling* ）中的奥兰卡。契诃夫写道：

> 奥兰卡看到了周围的东西，明白正在发生什么，但她不能就任何东西形成见解，不知道该说些什么。比方说，你看见了一个瓶子、一场雨或者是一个赶着马车的农夫，但那个瓶子是干什么用的，或者那场雨或那个农夫是怎么回事，有什么意义，你说不上来，给你一千卢布你也说不上来。

什么是自由，什么是解放，你要有见解，有时是依据理由和证据，有时仅仅是依据自由的校园时代精神。在安迪亚克，有时一个特定的政治上正确的见解会像流感爆发一样席卷整个校园（在我的记忆中，有两个这样的见解是素食主义以及本土纺织的优先地位）。但是至少对我来说，有见解就相当于是形成个人身份认同。

后来，随着我变成了一个更机敏、更老练的安迪亚克人，我形成了一系列与传统观念相对的见解。我开始以“Gruppen Ausgefundener

博士”的笔名在学院的文学期刊上发表一系列的讽刺作品，抨击甚至谩骂校园里长期空谈理论的状态。这些讽刺作品甚至惊动了德高望重的哲学教授乔治·盖格（George Geiger），他居然把我与美国幽默作家佩雷尔曼（S.J.Perelman）相提并论（简直是一鸣惊人啊），这自然让大家都对我另眼相看了。

结果，校园里的知识分子们对我颇为青睐，尽管我感兴趣的是心理学和经济学。在安迪亚克，鉴赏家们很容易辨认。他们穿军用迷彩服（尤其是女性），用黑色的长烟斗吸骆驼牌烟草，夜里在镇上一家黑乎乎的酒吧中喝啤酒，闭着眼睛听约翰尼·柯川（John Coltrane）[24] 在自动唱机上哀号，像波提切利（Botticelli）[25] 一样玩一些小圈子的游戏，三天两头地威胁说要转投哥伦比亚大学或芝加哥大学，经常模仿詹姆斯·琼斯在《永垂不朽》（*From Here to Eternity*）中的奇怪缩约词说“fug”。当我被他们请到那间酒吧去喝酒时，我兴奋得浑身发抖。

亨利·布劳德（Henry Broude）是这些文人雅士中的一员，当时是四年级学生（我是三年级）。他是沃尔德马·卡尔森（Waldemar Carlson）的财政政策课的助教，而正是这门课让我知道了凯恩斯。现在已经是耶鲁大学著名经济学家的亨利，可能不会记得他在读了我为这门课程准备的学期论文之后曾经说过，我可以考虑去读研究生，并且特别提到了哈佛大学或麻省理工学院。诺贝尔奖得主约翰·弗兰克（John Franck）曾经说过，当他听到一个好主意时，他总是会知道，因为那时会有一种恐惧感袭来。我有了这样的恐惧感。在安迪亚克的那些年里，至少还有三件事情对我产生了影响：

第一，就是著名的带薪实习计划。 这项计划是由学院最杰出的校长之一阿瑟·摩根（Arthur Morgan）首创的。阿瑟是一位工程师，曾经担任罗斯福的田纳西流域管理局的首任局长。安迪亚克的带薪实习计划是强制的、复杂的、非凡的。你要先在校园里上8周课，然后根据一位指导教师的建议，你要决定到世界上的某个地方（通常是较大的中心城市）去工作12周，之后再回到校园里上16周课。从安迪亚克毕业一般需要5年的时间，又过了几十年这才成为国家标准。我用4年

的时间就完成了安迪亚克的学业，因为按照那里的传统方式，我的四年军中经历足以充抵必修的带薪实习学分。

要想探索理论与实践、言与行、历史创造者与历史研究者之间的关系，把课堂知识与实际工作结合起来是非常好的方法。在校园中盛行的理想主义倾向与职场中不可避免的妥协之间存在着强烈的冲突。

第二，安迪亚克迫使我第一次正视我想要实现个人满足的渴望以及实践安迪亚克校训的冲动。 作为安迪亚克的首任校长，霍勒斯·曼（Horace Mann）给这所学校留下的座右铭是："当你即将离开这个世界时，不会因为对人类没有贡献而羞愧。"这种自我表现与公民责任之间的冲突依旧困扰着我，现在甚至比那时更强烈。

第三，是安迪亚克让我学会了要警惕对生命以及其他神秘事物的笼统解释。 尽管安迪亚克有时也会出现形成小团体思想的倾向，但那里有太多相互竞争的思想撩拨着你，以至于你禁不住会形成一种健康的怀疑态度。我的内心想要追寻诗性的真理、世间万物的普适规律，但我的理智却对此加以抵制。西班牙电影导演路易斯·布努埃尔（Luis Buñuel）过去常常说："我愿意把生命奉献给一个正在寻求真理的人，但我更乐意杀掉一个自以为找到了真理的家伙。"尽管学院的教员当中有一些"忠实的信徒"，但是大多数的教授都是对任何普适真理没有多少耐心的怀疑论者。毫无疑问，在20世纪的头50年里，最大的教训就是妨碍独立思考的普适规律或理论会导致极权主义。我们已经经历了纳粹主义的残暴和弗洛伊德学说的局限。我们还足够年轻，还可以继续追寻真理中的真理。但是在我们失望的内心深处，我们也知道那个"真理"可能给大众带来毁灭。

到目前为止，安迪亚克对我影响最大的是校长道格拉斯·麦格雷戈。在1948年，他离开麻省理工学院来到了安迪亚克。当时他42岁，是一个坦率、随和、衣着随便的人。在麻省理工学院期间，他创建了工业心理学系。我想当时并不存在遴选委员会，要不然就是阿瑟·摩根压根没有理会他们的意见。摩根在麻省理工学院拜访了麦格雷戈，非常喜欢他，随后就请他来安迪亚克当校长。

麦格雷戈在安迪亚克干了6年，让学院发生了巨大的变化。就在他召开的第一次学院大会上，他坦言与作为大学生的4年相比，自己所进行的4年心理分析让他收获更多。他还说，他没有学生或教员们所希望的那种最软弱的思想。他认为，当我们以小组的形式进行“目标讨论”时，学校或许应该暂时停课一周。不久，目标讨论开始了（这让那些文人雅士们很吃惊，因为他们觉得这实际上是在“汇集无知”）。这些讨论重新定义了学院的目标，集中了学院的教育愿景，也非常生动地例证了让受变革影响最大的人参与变革，这会对变革产生巨大的推动作用。麦格雷戈去世后，我在为他的一本论文集所写的序言中，这样描述他：

> 一个天生的改革者，一个天生的实验者。他拒绝不加批判地接受现状或传统；或许，他最伟大、最永久的成就就是营造了一种良好的氛围，激励身在其中的学生和老师们不断地去质疑、去挑战，努力地建立一个能让个人终生受益的教育计划……如果说有什么东西是他努力想要克服或摧毁的，那就是一边空谈民主的优点、一边却专制行事的组织习惯。

在1954年，麦格雷戈回到了麻省理工学院，去启动一项新的组织研究计划。到了这时，他已经为今天所说的组织行为、人际关系或者人事管理打下了基础。正如他在麻省理工学院的一位同事梅森·海尔（Mason Haire）所指出的，道格拉斯为自己所在的专业领域作出了巨大的贡献：“如果没有他，如今进行中的大部分研究工作都不可能发生。”

如果说是贝辛格上尉拯救了我的生命，那么无疑是麦格雷戈塑造了我的人生。　在就读安迪亚克学院的最后一年里，我选修了他开设的“上下级关系与领导力”课程，还有几门群体动力学方面的课程，由他在麻省理工学院的同事、标新立异的心理学者欧文·尼克博克（Irving Knickerbocker）开设。

我喜欢关于麦格雷戈的一切东西，并且在各个方面都极力地模仿他。我开始叼起了烟斗，试着像他一样着装（尽管我的尺码是38号，而他的尺码是42号），并且申请了到麻省理工学院去读研究生。尽管

我几乎完全不知道这会对我今后的人生有怎样的影响。事实上，如果没有他的推荐，我也进不了麻省理工学院；如果没有他的支持，我也不会得到终身职位（他威胁说，如果我的终身教职不能得到一致批准，他就辞职）；没有他，我也不会想到要去当校长；总而言之，如果没有他，我的人生就不会是现在这样。

在最近的一次访问中，英国记者戴维·奥茨（David Oates）谈到了我与家庭的疏离，并且引用了我的这样一段话："在让学校的老师把我当儿子一样宠爱这一点上，我可以说是厚颜无耻的。我一直被父亲般的知识分子收养着，不顾脸面地巴结着那些良师们。"听起来很可怕，是不是？我知道，"巴结"这个字眼有些骇人听闻。在不否定这些坦白的情况下，我愿意把它们重新组织一下：我的确在自己的领域中结交了一些大人物——道格拉斯·麦格雷戈、卡尔·罗杰斯（Carl Rogers）、亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）、埃里克·埃里克森、彼得·德鲁克以及其他一些人。尽管我并不是不关心他们的庇护在专业上意味着什么，但事实是，我无法抗拒他们的思想和品格的力量。天才对我的吸引力太强烈了，这或许是因为我觉得自己太平凡了。

麻省理工学院的"米利瓦尼利"

1951—1956

麻省理工学院不同于安迪亚克，就像坎布里奇市不同于耶洛斯普林斯。我在安迪亚克全优的成绩以及道格拉斯写满3页纸的推荐信，是我被麻省理工学院的经济学系录取的唯一原因。在这里，我选修了代数学和基础物理学；仅此而已。我在麻省理工学院的大多数同学都学过了高等微积分，至少都知道集合论的入门知识，都明白什么是马尔可夫链 [26] ，都精通布尔代数 [27] 。在对我的第一次面试中，作为当时的招生负责人，经济学家查尔斯·金德尔伯格（Charles P.Kindleberger）概括地介绍了我必须要补上的一些课程，并且坦白地承认说："看到你的申请时，我们并没有高兴得跳起来。"这是一个

令人沮丧的意外。

麻省理工学院是一杯令人困惑的鸡尾酒，其中混合了数学、科学哲学、鲍勃·毕晓普（Bob Bishop）的微观经济学、杰出的保罗·萨缪尔森（Paul Samuelson）的经济学、鲍勃·索洛（Bob Solow）的工业统计学、佛朗哥·莫迪利亚尼（Franco Modigliani）的消费经济学、沃尔特·罗斯托（Walt Rostow）的经济史（我唯一真正得优的一门课程）。来个突然测验：在上面这些人当中有三位诺贝尔奖得主，都是谁呢？

但是，在这里还有讲授劳动经济学的乔治·舒尔茨（George Shultz）以及小群体实验最杰出的设计者亚历克斯·贝弗列斯（Alex Bavelas）。随后，这里还有另一位早期的导师赫布·谢泼德（Herb Shepard）。作为我在麻省理工学院期间最幽默的一位教授，他让我认识到群体是真实存在的，即使他们并没有核心；他还让我知道了哈里·斯塔克·沙利文（Harry Stack Sullivan）[28]、卡伦·霍妮（Karen Horney）[29]、欧文·戈夫曼（Erving Goffman）[30]、诺伯特·维纳（Norbert Wiener）[31]、亨德森（L.J.Henderson）[32]、埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）[33]、沃尔特·坎农（Walter Cannon）[34]以及很多正在发展电子网络的人；换句话说，就是这里有很多正在创造今天的人。

一个多么耀眼的群体！我有时感到迷惑，时常会感受到威胁；我已经被这些新的同行们彻底超越了，其中包括和我一样的研究生（当时经济学系没有女生，加拿大人也很少）。我可能真的是基础最差、最不喜欢数学（萨缪尔森很厚道，他说我缺乏“数学嗅觉”）的一个，也是唯一一个真的纳闷自己怎么会来这里的人。一个痛苦的事实是，在萨缪尔森的研究生课上，每当他开始总结，说出“嗯，这就是双头垄断理论”之类的话时，他都会看着我问：“沃伦，你听懂了吗？”如果我点头表示听懂了，他就知道他可以毫无顾虑地继续讲解下一个深奥的要点了；毫无疑问，课上的其他同学早就已经明白了。

为了完成博士学位计划（有时是经济理论与社会科学的混合），

我开始记忆和模仿。我不认为我真的理解了瓦尔拉斯一般均衡理论（Walrasian General Theory of Equilibrium）[35] 说的是什么，但我完全可以记住相关的公式。我模仿我的教授以及那些最聪明的同学们。在大约两年的时间里，我一直照着听到的内容“对口形”——米利瓦尼利（Milli Vanilli）[36] 二人组的风格。最终，在我的嘴唇上形成的言词出现得更加自然了，但我还是常常会想我是不是在拿自己开玩笑，我是不是应该试着干点别的。

或许我们大多数人都有过对口形的学习经历，但我常常会发现这个过程非常令人困惑。有时候我会模仿赫布·谢泼德，平易近人、有同情心、容易激动；而有时我会学鲍勃·索洛，严厉、刻薄、非常清醒。有时我的榜样是在哈佛大学教社会学的塔尔科特·帕森斯（Talcott Parsons）[37] （根据麻省理工学院与哈佛大学之间的一项协议，我有一半的社会学课程是在哈佛上的；这项协议如今可能仍在实行），他有很多方面是萨缪尔森想象不到的。帕森斯是一个韦氏社会学家，喜欢使用新词或新的表达法；在我们的圣诞节表演中，研究生们给他起了个外号“大嘴”。有的时候，我的榜样是亚历克斯·贝弗列斯，他在设计小群体实验方面有着格雷茨基般的感觉，非常敏锐、非常聪明、非常有魅力。

我模仿过他们中的每一个人。当我开始给本科生上课时，我始终不知道那一天我会模仿谁或者我的腔调听起来会像谁。有的时候，我觉得自己就是一个彻头彻尾的骗子。尤其是有一天，保罗·萨缪尔森偶然在课上提到了一本微观经济学方面的书，很贵，但不是必读书，而我却赶忙跑到哈佛书店去买了回来。这本书的书名是《少数企业之间的竞争》（*Competition among the Few*），作者是斯坦福大学的教授蒂伯·西托夫斯基（Tibor Scitovsky）。书的价格是5.95美元，而我在格雷街的小公寓的租金仅为每周9.00美元。当我把自己的哈佛书店信用卡递给店员时，自我怀疑让我变得头昏眼花。我在做什么？为了模仿偶像，就胡乱买一些自己几乎看不懂的书，因此变得身无分文吗？

我用不到一年半的时间就完成了自己的学位论文——考虑到我的精神状态，这多少算是一个奇迹。在这之后，我以助教的身份教了一

个学年（1955—1956年）的社会心理学，随后就离开了那里，因为当时系里有规定：本系毕业的学生，必须先在别处任教至少5年以上，然后才有资格回来任教。

实际上，我很愿意离开。要不然的话，每当在走廊里碰见保罗·萨缪尔森时，我还得结结巴巴地叫出他的名字。另外，我也开始怀疑麻省理工学院用来探求真理的精确、定量的方法不仅是我无法理解的，而且也是有局限性的。在20世纪50年代，逻辑实证主义席卷了整个社会科学领域，社会科学界普遍相信有关人类行为的所有可证明的真理都可以科学地预测。当时我就不太相信这一点，如今就更怀疑了。不管是多么小心翼翼获得的，事实很少有不容置疑的。另外，我已经厌倦了与本能的冲动抗争；我天生就想给手边的材料赋予诗意，让它们有独具特色的形态，这一点早在我上夏勒小姐的8年级课时就显露出来了。

让我最害怕的不是自己的能力不足（我始终在考虑这一点），而是我会变成我的老师们的影子，毫无生气和活力地继承他们威严但陌生的观点。另外，我已经非常厌倦模仿和重复别人的论调。

有起色的人生，贝瑟尔、波士顿和“智慧的圈子”

1955—1967

在麻省理工学院的最后一年里，我的人生渐渐有了起色。现在那是一团混乱的记忆，但是我的新职业似乎正在萌芽。这个新职业并不那么明显。尽管名义上我有经济学的学位，但是在内心深处我知道自己是一个通才。在坎布里奇市的聚会上，一个人的专业就是身份证，而当我在那种场合跟别人说我的专业是经济学时，我时常会脸红。我往往只是含糊地说我在麻省理工学院讲过课，但即便如此，大家也会报以表示尊重的肃静，就好像那足以作为身份和地位的证明。

没有清晰的职业身份，这种状态也有自己的优势。我就像是墨迹测试中的一团，别人可以把自己的需要投射到我身上。比如有一次，

一本在布兰迪斯大学（Brandeis）发行、略微有些激进的期刊的编辑打电话给我，问我是否愿意加入他们的编辑委员会。我很高兴地答应了。后来这位编辑卢·科泽（Lew Coser）告诉我，他们之所以请我加入，关键原因在于，这本期刊需要在刊头的编者名单中有一个非犹太教徒，而来自麻省理工学院的看起来尤其合适。我确实挺喜欢这份编辑工作，但更重要的是，我们的编委会会议让我与一群对观点更感兴趣的学者建立了联系，比如科泽和他的夫人罗斯（Rose）、库尔特·沃尔夫（Kurt Wolff）、莫里·斯坦（Maury Stein）等。在布兰迪斯大学，圈内的朋友都把我看成是经济学者，而在麻省理工学院，我通常被看成是一个社会心理学者。不必讲清楚自己是干什么的，这对我来说挺好。

在1955年，我受邀来到了缅因州的贝瑟尔国家培训实验室在夏季的总部。在贝瑟尔，人人都在忙活一项叫作“T团队”（T代表training，培训）的社会创造。国家培训中心是值得尊敬的心理学家库尔特·莱温（Kurt Lewin）在1947年创建的；这里充满了智慧的活力和兴奋感，一些关于群体本质的重大发现就在这里发生。

贝瑟尔异常幸运：在47岁的莱温英年早逝之后，又有三位真正的社会改革者来到了这里。罗纳德·利皮特（Ronald Lippitt）、肯尼思·贝恩（Kenneth Benne）、利兰·布拉德福德（Leland Bradford），他们每个人都给贝瑟尔带来了自己特有的天赋。作为一个年轻而又杰出的社会心理学家，罗纳德·利皮特贡献了他在学术上的严谨以及方法上的老练。作为贝瑟尔的常驻哲学家，肯尼思最能清楚地表达这里非凡的精神。他是一只非常聪明的“狐狸”，教会了我很多东西。把这一切结合起来的是利兰·布拉德福德；他是一个第一流的、有远见的管理者，在让一个充满了梦想者的研究机构流畅运转的同时，他自己也在不断地梦想着。

参与贝瑟尔领导的“T团队”，是一次疯狂的、令人兴奋的经历。在两周的时间里，一群陌生人组成了一个团队，并被要求忘掉日常生活中的角色、限制以及规范。他们尖叫、狂笑、哭泣、交谈：你根本不知道接下来会发生什么。在贝瑟尔的小乌托邦中，我发现了当控制

平日生活的通常机制不存在时，生活可能会变成什么样子。随着小组的发展和演化，我看到了我们怎样寻求结构和支持、怎样在某些个体面前畏缩、怎样让我们自己与别人合作。我还认识到了我们对权威的态度隐藏得多么深，又是多么顽固。

在这种高度紧张的气氛中，我有时候已经被自己的所见所感压倒了。当一个群体真的团结在一起时，当沟通自由、生动、诚实时，你实际上可以感觉到我们之间的联系就像大树缠绕的根一样，在伸展、在加深。 我有时会觉得我们的身体也以某种方式连接了起来，就像孪生兄弟那样，以至于情绪会在小组成员之间传播，从而促成了某种更优良的社会有机体。让这个典型的小群体学术实验室中发生的一切看起来就像黑白电影一样单调，这是一件令人兴奋的事。

那一年的晚些时候，我与赫布·谢泼德就“自然群体”发表了两篇文章，描述了我们在贝瑟尔亲身经历的群体发展的阶段。这两篇文章紧挨着发表在当时最权威的社会心理学期刊《人际关系》（*Human Relations* ）上。不用说，我们并没有提到缠绕的树根或者孪生兄弟。

尽管当时我并没有意识到，但现在看起来很显然的是，第二次世界大战后活跃起来的群体动力学研究，既是对并不久远的过去的响应，也同样是走向未来的一次飞跃。而且我现在相信，那在很大程度上是针对希特勒的反应。

在这个领域中，至少有两个杰出人物——库尔特·莱温和弗里茨·雷德尔（Fritz Redl），是从希特勒的恐怖统治中逃出来的犹太难民。看起来几乎不可避免的是，由于对魅力型领导者的破坏力（包括他们奴化追随者的能力）有着亲身的体会，所以他们对民主的群体形成了坚定的信念。莱温及其学生们早期的那些实验，现在看来几乎都是预先就确定要证明民主的群体不仅在心理学上更完美，而且也是更有效率的，尤其是在复杂多变的情况下。对听到了在纽伦堡为希特勒欢呼的非民主群体发出的不祥的吼声的一代人来说，认为民主群体更有优势的理论很能引起他们的共鸣。

从我离开麻省理工学院到我在1959年回去，这中间的三年我一直

在波士顿大学授课。我主要是与肯尼思·贝恩、鲍勃·陈（Bob Chin）以及波士顿大学心理学系的系主任内森·麦科比（Nathan Maccoby）合作。我同时还在哈佛大学与弗里德·贝尔斯（Freed Bales）、菲尔·斯莱特（Phil Slater）以及特德·米尔斯（Ted Mills）一起授课，并与威尔·舒茨（Will Schutz）以及蒂姆·利里（Tim Leary）（他们俩都是哈佛大学的老前辈）一起从事群体研究。另外，我还和心理分析学者埃尔温·泽姆拉德（Elvin Semrad）一起，在被人嘲讽地称为“波士顿精神病院”的地方从事这方面的研究。

在那时，我还在继续让一位波士顿大学培养出来的心理医生给我做为期6年的心理分析。对你们当中那些不了解20世纪50年代的治疗学和民俗学的人来说，那意味着真正的、正统的弗洛伊德学派的心理分析。我的心理医生每50分钟就给分析对象换一次枕套。

那是我人生中充实、兴奋、迷人的一段时光。似乎只有我的母亲不怎么欣赏我正在经历的一切。我知道她不喜欢我要在一个“外人”面前敞开心扉的想法，但她唯一的反应就是问我给了那个医生多少钱。我告诉她，最初的三年里是每小时3美元，之后是每小时15美元。“那你一星期去几次呢？”她追问道。我告诉她，最初的三年里是一星期5次，后三年里是一星期4次。她沉默了几分钟之后说：“哎哟……那可是相当多的一笔钱啊！”又过了一会儿她说：“儿子啊，要是你把那笔钱花在自己身上该多好！”

在1959年，道格拉斯·麦格雷戈邀请我回到了麻省理工学院。当时，他在新成立的斯隆管理学院负责一个系。他已经招募到了一个令人敬畏的团队：先是唐·马奎斯（Don Marquis）和埃德加·沙因（Edgar Schein）[38]，之后是比尔·埃文（Bill Evan）、佩尔·瑟尔伯格（Per Soelberg）、汤姆·艾伦（Tom Allen）、梅森·海尔、哈里·莱文森（Harry Levinson）、鲍勃·卡恩（Bob Kahn）、戴夫·伯鲁（Dave Berlew）和弗里茨·斯蒂尔（Fritz Steele）。

在波士顿大学和麻省理工学院的岁月是我学术生涯中最美好的时光。我的成果是巨大的——从设计严谨的小群体沟通方面的实验，到

斯诺（C.P.Snow）的“两种文化”之间的分裂的心理分析解释。与肯尼思·贝恩和鲍勃·陈一起，我出版了我的第一本书《变革规划》（*The Planning of Change*）。我还与埃德加·沙因、戴夫·伯鲁以及弗里茨·斯蒂尔一起合作，出版了另一本探讨人际互动的书。

这两本书后来出到了第四版，但比它们的成功更令人兴奋的是作为团队成员的工作经验。有时候，当一群有才能的人走到一起时，即使只是短暂的合作，也会发生奇妙的事。团队的成员们可以相互激励，互教互学。当一切进展顺利时，这种富有创造力的协作就可以促成某种重要的东西。25年前，我曾经向在哈佛演讲的玛格丽特·米德提及了这一现象。她回答说：“你来写一本这方面的书吧，就给它起名为《智慧的圈子》。”最终，那就是我目前正在做的事。

管理与领导力的实践者，纽约州立大学布法罗分校

1967—1971

就像很多人一样，我到布法罗去朝圣，很大程度上是因为马丁·迈耶森（Martin Meyerson）大胆的梦想以及哄骗。我先去参观了纽约西部的校园；稍后，在波士顿毕肯山我的家里，我问马丁他为布法罗定的目标是什么。一向考虑周密的他踌躇了片刻说：“作为一所大学，它要成为一个吸引我的地方，使我愿意在完成管理职责后在这里做一名教授。”

在接下来的6个星期里，我花了大部分的时间来决定是否该离开波士顿去迈耶森在伊利湖畔的宏伟实验场。那是一段非常折磨人的时间，而且更让我焦虑的是，在第一次去布法罗回来之后，我的妻子流产了，躺在床上休养了很长时间。在我的记忆里，那年深冬去布法罗实在是一次令人筋疲力尽的旅行。天哪，太冷了！当我在布法罗国际机场走下滚梯，一头扎进凛冽风雪的白色漩涡中时，我能想到的就是某人的恶毒评论：布法罗的夏天是三个星期糟糕的滑冰。实际上，那里的夏天很可爱，因为只有在那里，你才会充分地理解夏天的美好。

当我宣布我正在考虑是否该去纽约州立大学布法罗分校担任教务长时，我在斯隆学院的同事们都反应冷淡。他们对任何一所大学里的行政管理工作都抱着近于蔑视的态度。“天哪，”一个同事问道，“为什么你想把自己的时间浪费在来来回回地搬文件上呢？”我很难向他们解释我正在经历的一切，但如今我意识到那是一个真正的转折点。不仅要讲授和研究管理与领导力，而且还要亲身去体验，这种需要深深地困扰和折磨着我。正如莎士比亚所说的，我想知道“鹰和苍鹭的不同”。

我向可能给我些建议的每一个人求助。我记得在1967年3月初的一天，我给哈佛大学的戴维·里斯曼（David Riesman）打去了电话。当布法罗分校还是一所私立大学时，他曾经在那里的法学院任教；而且，他正在就一些社会科学方面的问题向迈耶森提出建议。关于学校的学术状况，他给了我一个现实的评价（很多系普普通通；有些系是第一流的，包括古怪但富有创新精神的英语系）。他还向我描述了布法罗的工业景观：“在铁灰色天空的映衬下，工厂的大烟囱喷吐着黄绿色、深黑色、紫红色的烟柱。”

仍旧不知所措的我又去求助于在哈佛商学院的一个朋友，他是研究决策的数学模型的。他说他曾经遇到过相似的处境，并因此到院长那里去寻求建议。“为什么你不用数学的方法来找出答案呢？”院长问他。当回忆起自己当时愤怒的反应时，我的朋友带着哭腔喊道：“但是这非常重要啊！”

迈耶森继续着他不失尊严的说服活动。作为一个招募者，他的优秀天赋在于，他能把布法罗所有显而易见的缺点说成是令人兴奋的挑战。跟他一起工作是何等的乐事啊！迈耶森有着非常机敏的头脑和开阔的思路；他能同时考虑好几件事情。此外，他似乎认识每一个人。我就是从他那里学到了关系网的重要性。

在招募时，迈耶森的锦囊妙计就是一个的确非常宏伟的愿景：把布法罗从一所平庸的大学变成一个学术乐园，就像他喜欢说的“东部的伯克利”。他的那些想法非常诱人：权力的分散化，在功能上类似

于内部“学术小区”的很多新学院，面向城市研究、高等教育以及其他重大问题的校属研究中心，一个从头开始建设的新校园，等等。这是一个非常有吸引力的梦想，倾向于驱走我对布法罗天气的恶劣以及缺乏好书店抱有的看似微不足道的疑虑。

在考虑是否该去布法罗的同时，我还在考虑另外两个邀请：一个来自索尔克研究院（Salk Institute），另一个是让我到南加州大学去当学术事务副校长。在我左右权衡这些选择时，现实生活打断了我的思考：一天早上起来我发现，有人闯进了我的家，偷走了我们挂在门厅里的大衣。

波士顿的冬天在那一天结束了。在早春芬芳空气的诱惑下，我走出了家门，高高兴兴地去商场逛了一圈，买了一件新大衣——店里最厚重的羊驼毛防寒大衣。

很显然，我还没有意识到自己已经下定了决心。几乎在这同时，迈耶森挑选的另外两个教务长候选人已经同意去任职了。一个是《哈珀斯杂志》（*Harper’s*）和《地平线》（*Horizon*）的编辑埃里克·拉腊比（Eric Larrabee），他成了文学和艺术学院的教务长；另一个是在哈佛大学任副院长的卡尔·威伦布罗克（Karl Willenbrock），他同意出任布法罗工程学院的教务长；还有4位教务长从原有的教职员中聘任。

拉腊比、威伦布罗克和我在秋天来到了布法罗，就像加入十字军远征的王子一样乐观、自信。尽管只有威伦布罗克是一个有经验的行政管理者，但经验的相对缺乏丝毫没有吓住我们。我们确信在这个学术乐园里，创造力要比传统的训练和通常的背景更重要。迈耶森已经再三强调了这一点。事实上，如果他的非正统训练的概念是哈佛大学的学位，那就随他去吧。我们丝毫不怀疑我们能解放布法罗。

我们的确适合各自的角色。在布法罗，你不必发表自己的时尚宣言。在冬季的大部分时间里，街上的行人个个都很像那个米其林的卡通人。但是我们三个也有风格，甚至是派头。我还记得我们前去参加第一次教务长会议时的情景。在会议开始之前，威伦布罗克请我到他

家吃早餐。那栋房子是他来到布法罗之后买的，非常便宜，而且是由世界著名设计师弗兰克·劳埃德·赖特（Frank Lloyd Wright）设计的。吃过早餐，我们坐进了他的那辆白色保时捷敞篷跑车（这无疑是非本地人的一个可靠标志——生活在纽约州北部的人往往喜欢前轮驱动的汽车，而且车身的颜色大多是鲜艳的色彩，而不是会融在雪中的白色）。就在我们将要开车离去时，威伦布罗克的妻子米莉出来送我们，还给我们拿来了抵御寒风的贝雷帽。

我们先到了拉腊比的家（旁边就是迈耶森的家，两栋房子也都是弗兰克·劳埃德·赖特设计的）。埃里克正在等我们，高贵的头上顶着卷边毡帽，手里拿着一把收起的雨伞。我记得，当我们在九月温暖的阳光中开车前往校园时，我的心情是多么的愉快。我深信，我们至少集中体现了布法罗的新面貌。当我们行驶在绿树成行的校园里时，只有上帝知道本地人怎么看我们。我确信在有些人眼里，我们肯定就是非常时髦的入侵者的先遣部队。

在任教务长的第一年里，我聘任了9位新教授和两位新系主任，基本上彻底改变了社会科学学院的领导结构。全校新增了45个全职岗位（在布法罗目前的全体教职员中，有大约75%的人是迈耶森当校长时任命的），我自己为这些岗位面试了超过30位候选人。新来的人基本上是一个自主选择的群体，都致力于迈耶森的信条——创新、冒险和卓越。

在那第一年里，布法罗就已经有点像学术乐园了。当我们这些教务长围坐在校长的会议桌旁时，我们已经做好了创造奇迹的准备。不过，偶尔也会有一些信号表明不是人人都拿我们当回事。一天早上，我发现有人在我的衣帽架上挂了一件蝙蝠侠的披风（我不愿意穿作为学校统一冬装的软毛风雪大衣，而是换了一件我认为非常活泼的蒂罗尔披风）。这个匿名的批评者说对了一点。那年办公大楼中的选择错觉就是无所不能的幻想。

偶尔的怀疑悄然袭来。在我的教务长年终报告中，我概述了我们正在进行的雄心勃勃的重组的最佳状态，但也警告说“这些优势个个

都可能在一夜之间变成障碍和难题”。但是，我很少这样有所保留。

致力于大学改革的努力也影响了我的家庭生活。我们家里总是挤满了我们极力地想挖到布法罗来的学术巨星和有前途的新秀，还有那些我们疯狂地结识的布法罗人。正如一个爱开玩笑的当地人所说的，我和妻子总是在招待“200多位最亲密的朋友”。在搬到布法罗的第一年里，我们家就举行了65次聚会——有在庭院里的早午餐会，也有下午的葡萄酒和奶酪餐会，但最多的是正餐宴会。

在那一年春天的晚些时候，当我正趁着难得的片刻宁静坐在院子里看报纸时，我4岁大的女儿凯特走了过来。她一脸沉思的样子。我问她在想什么。她说，她在想自己长大了要干什么。“那你想好了吗？”我问道。她犹豫了很长时间，然后说：“等我长大了，我想做一个客人。”我一下子抱起她大笑起来。然而稍后，当那里就剩我一个人时，我哭了。4岁的凯特想长大了做一个客人，这就像精神病医生的孩子想长大了做一个病人一样。凯特的话并不怎么机灵，但很真实而且令人非常心酸。

我在布法罗学到了很多，但我没有学会怎样把亲昵与雄心结合起来。如今我仍然没有学会。叶芝写道：“人的智力不得不去作出选择；生活的完美，或是工作的完美；如果选择了后者，就必须摈弃天堂似的公馆，在黑暗中拼搏。”在现实生活中，这种进退两难的困境甚至更加折磨人，因为被迫在黑暗中拼搏的往往是我们所爱的人。

就像约翰·肯尼迪的白宫圣地一样，我们的学术乌托邦只持续了大约1 000天。到了1970年，我们想要改造大学的企图被席卷全国的学潮打断了。有一天，600多名全副武装的防暴警察出现在了校园里。准备用武力对付在抗议中过火的学生。那已经不再是我们任何一个人所知道的学术生活了。布法罗的一个学生制片人记录下了那个动乱的学期，并给自己的作品起名为《安迪不能去上大学了》。常春藤名校联盟的讲堂里充满的不再是几年前的乐观，而是催泪瓦斯尚未散尽的气味。

在组织中，我们大多数人真正想要得到的是认同、友爱和自尊。当所有成员的自尊得到保护和强化时，组织就更容易顺应变革。

总之，布法罗的迈耶森精神被改变了的政治和经济现实打败了。不过，我们有一些欠妥的做法也是导致失败的因素，尽管我们是无意的。反思我们在布法罗的失误，这永久地改变了我对变革的看法。马丁·迈耶森具备了有效领导者必须具备的第一样东西——一个有影响力的、能够传达给他人的组织愿景。但是，除非得到行动的支持，否则一个愿景很快就会化为泡影。

迈耶森的梦想从来就没走出过办公大楼。我们后来才认识到，我们在无意中一点一点地破坏了我们最想得到的东西。我们的行动甚至是风格倾向于疏远那些将会受变革影响最大的人。不能正确地认识原有组织成员的重要性，这是一个典型的管理错误，也是新来的变革取向的管理者特别容易犯的一个错误。我们无疑是犯了这样的错误。开着保时捷，戴着贝雷帽，我们的行为举止就好像那所学校在我们到来之前并不存在一样。

既成的组织都是有历史的。 一个新的管理团队不能扮演诺亚，不能用自己亲手挑选的各个学科的代表来建立一个全新的世界。关于新开端的讨论有太多的空谈——对怀疑新世界就意味着他们将失去职位的人来说，那些夸夸其谈令人恐惧。在布法罗，我们这些新来者忽视了历史。但是如果没有历史，如果没有连续性，成功的变革就不可能发生。对此，怀特海的评论最为准确：

> 每一位领导者，要想有效力，必须既能够尊重传统和稳定性，又能够推动修正和变革。

在组织中，我们大多数人真正想要得到的（也是金钱、地位和权

力所服务的）是认同、友爱和自尊。当所有成员的自尊得到保护和强化时，组织就更容易顺应变革。 在经济自足的前提下，不管人们说什么，他们能留在组织中并感到满意，是因为他们感到自己能胜任并且受重视。变革会带来丧失这些东西的威胁。当管理者消除了这种威胁时，人们就会更放心、更彻底地融入到适应的过程中，并且更能承受伴随变革而来的高度的不确定性。

当我想到布法罗时，我就会想到那个笑话：“换一个电灯泡需要多少个精神病医生？”答案是：“一个，但那个灯泡必须真的愿意被换掉。”当组织的成员愿意改变时，组织才能改变自身。 你不能强迫他们改变，即使你穿着蝙蝠侠的披风。

做领导型校长，辛辛那提大学

1971—1978

在离开布法罗之后到一所大学去当校长，这是合乎逻辑的一步。我的名字开始出现在校长遴选委员会（在接下来的20年里，我渐渐熟悉了这些临时机构）的会议上。在1970—1971年，我的名字先后出现在了几份最后候选人名单上；在1971年秋天，我成为了辛辛那提大学的校长。

上任后不到一年我就遇到了一个关键时刻。我坐在校内的办公室里，焦头烂额地处理着桌上堆积如山的文件。当时是清晨4点。筋疲力尽的我居然小声嘀咕说：“要么是我管不好这地方，要么就是这儿无法管理。”坐在那里，我想到了一个朋友，也是我以前的同事，他曾经是国内一所顶尖大学的校长。在上任之初，他也是满怀激情和憧憬。但是没过几年他辞职了。“我根本没有时间去做自己想做的事。”他解释说。

安静地坐在那里，我意识到我已经变成了一个巨大的、无形的、不经意的共谋的牺牲品，我无法去为改变现状做任何事情。更不幸的是，我自己也是首要的共谋者之一。这一发现让我想出了“本尼斯伪

学院动态学第一定律”：日常工作会赶走非日常工作，扼杀一切有创造性的规划以及这所大学里（或者任何一个组织中）的一切根本变革。

各种不利的迹象包围着我。例如，在那一天的邮件中有150封信需要回复。其中有1/3的信件涉及我们年轻的教务长亨德里克·吉迪恩斯（Hendrik Gideonse）。他的工作很关键——要改革教师们的教学方式，要在学校与我们招生所面向的周围社区的高中毕业生之间建立新的关系。但是，这些信件说的不是教育，而是一个小婴儿，是吉迪恩斯10周大的儿子。年轻的教务长努力想保证自己的孩子能像自己一样充分地发挥潜力。因此，每周有两天他会用便携摇篮把孩子带到学校，就放在办公桌上。当地的报纸在头版登出了吉迪恩斯和那个小家伙的故事，还配了照片。电视台也播出了这个故事。结果，我的信箱就开始装满了强烈要求我解雇吉迪恩斯或者至少告发他虐待儿童的信件。我的答复是，如果这样吉迪恩斯能照顾好孩子并完成本职工作，那么就像林肯对待格兰特的威士忌一样，我会很乐意再送几个婴儿给他收养。但是毫无疑问，这件事浪费了我不少时间。

在我的桌上还有一个教授写来的短信，抱怨说教室的温度已经降到了18℃。有人曾经说过，想领导一群老师，这就像放牧一群猫。这个教授希望我做什么呢？让我拿上扳手去修供热系统吗？一位家长抱怨说，在英语课选用的菲利普·罗斯（Philip Roth）的作品中，有那个以F开头的脏字。田径教练希望我亲自过去看看跑道有多烂。

这些还都是容易处理的。在那一年里，我有大约20%的时间都花在了一所综合医院的问题上。这所医院由辛辛那提市所有，但由我们大学管理，是我们医学院的附属医院。在征得了一群晚期癌症患者的同意后，医院对他们实施了可能改善病情的全身放射治疗。因为对评估核战争对人类的影响有兴趣，所以五角大楼资助了这项研究。

就像婴儿事件一样，这件事也变成了一个大新闻，一些报道非常不负责任地把这项癌症研究与纳粹的人体实验相提并论。在根据一个特别工作组的建议对实验设计做了些改变之后，这场风波总算平息

了。但是到了那时候，我已经在这个与本校的首要目标没多大关系的问题上浪费了太多时间，而且还被指责干涉了学术自由。

那个清晨，在我乱糟糟的办公室里，我有了一些深刻的领悟。我意识到，从现在开始，我的首要行为榜样将必须是我自己。我决定要成为一个领导型的校长，而不是管理型的。 这是一个很重要的区别。很多组织的管理不错，但领导却很糟糕。他们擅长处理所有的日常工作，但却从来不问是否该把这些日常工作摆在第一位。

身陷琐事还让我有了另一点认识：人们在遵循过去军队的游戏规则。他们不想对他们应该作出的决定承担责任。“让我们把艰难的决定推给上头”已经变成了座右铭。结果，大家都把“尿湿的婴儿”（国务院的那些老手们都这样戏称棘手的难题）丢在我桌上。我当时就决定，我的首要任务是组建一个“精英管理团队”来管理我的办公室。入选这个团队的唯一要求是，入选者必须比我更了解他的特长领域，必须要乐意处理日常事务，不能再把它们推回给我。我要抽出时间去领导。

我认识到，我一直在做很多领导者都在做的：我努力想要扮演组织的一切角色——父亲、修理工、警察、巡视员、拉比 [39] 、治疗师、银行家。正如一个有着类似遭遇的首席执行官后来跟我说的：“如果我在车间里巡视，看见堤坝上有一个小洞，那我就得拿手指去堵上它。”试图扮演一切角色，这正在让我偏离真正的领导，耗尽我的精力。或许最糟糕的是，这正在剥夺我手下所有潜在领导者去学习、去证明自己的机会。

在那之后情况有了好转，尽管从来没有接近理想状态。当我回顾自己在辛辛那提大学的经历时，我会拿它与我的心理分析相比：我既不愿意错过它，也不愿意再经历一次。在成为一位领导者的过程中，我对领导力以及自身有了很多重要的认识。正如索福克勒斯在《安提戈涅》中所说的：“除非在最高权力的地位上经受了考验，否则任何人都很难了解自己的心灵或精神。权力可以检验一个人。”

掌握领导的权力让我明白了三条个人真理。

第一条个人真理是：从理智上来说，我知道领导者不能也不应该指望被喜欢。　正如歌中所唱，我是在“完全错误的地方寻求别人的喜欢”。但是，我严重低估了愤怒的组织成员的情感冲击。我相信了一个虚假的幻想，以为只要大家真正理解了我，他们就会喜欢我。我把这叫作“伦尼·伯恩斯坦（Lennie Benstein）综合征”。作为伯恩斯坦的朋友兼同事，纳德·罗勒姆（Ned Rorem）回忆了“伦尼”当年对《纽约时报》上的一篇负面评论是多么的愤怒。“他不喜欢我。”伯恩斯坦说那个评论家。罗勒姆友善地指出，他真的不能期望人人都喜欢他。听了朋友的见解，伯恩斯坦愣了片刻。“唉，对啊，”伯恩斯坦终于让步说，“那是因为你不可能让每一个人都满意。”

甚至比不被喜欢更糟糕的是不被理解。我发现那太令人沮丧了，以至于我开始对忧郁症的社会因素形成了一个全新的理论。这是我在1976年的某一天想到的。出去募集资金的我正飞回华盛顿特区，在飞机上随手翻看着美国航空公司的机上杂志《美国方式》（*American Way*）。突然，我看到了一篇引人入胜的特写，内容是在美国迎来两百周年纪念时，各种各样的美国名人会把哪些东西作为美国的象征放进史料和文物收藏室中。第一位名人是宇航员尼尔·阿姆斯特朗，他选择的是一张信用卡（我不记得它是象征什么了）。

让我非常吃惊的是，在1976年，阿姆斯特朗竟然认为信用卡是美国的象征。同这个国家在空间技术上的巨大成功相比，信用卡似乎太微不足道了。出于纯粹的偶然，在我当晚回到辛辛那提之后，我去参加了一个聚会，而阿姆斯特朗恰好也受邀前来了。我忍不住向他问起了杂志上的那篇文章。我对他说，我不能理解他为什么没有选择他那著名的月球行走或者与那次有历史意义的太空飞行有关的别的什么。他为什么没有选择他插在月球上的美国国旗或者传说中上过天的照相机，却选择了一张信用卡呢？他悲伤地看着我，回答的声音就像是来自“绝望的深渊”。他说：

> 你也这么问？难道说我就没有办法摆脱宇航员的形象了吗？在过去的5年里，我一直在你们学校教航空工程学，得到了学生们很高的评价，而且还在医学院参与了一些重要的生物工

> 程项目，这些你们难道不了解吗？你们竟然还当我是那个宇航员，你说我能不沮丧吗？

任何一个握有权力的人，不管他是宇航员还是棒球手，是大学校长还是国家领袖，在某种程度上都是他人印象的人质。他人的印象可能成为你的监牢。平生第一次，我开始理解成为偏见的牺牲品、无助地困在他人的印象里是多么痛苦。人们会把动机归咎于领导者，会喜欢或厌恶他们，会找出或者逃避他们，会把他们当成偶像或者是魔鬼，不管这些领导者是什么人或做什么事。讽刺的是，就在我掌握了最大的权力时，我却感到最无助。

终于，我开始在辛辛那提大学解决每一位领导者都必须解决的自我与组织之间的关系。我认识的一位大学校长自杀了；据他最要好的朋友说："他对学校太过在意了。"我开始暗自怀疑我有多爱辛辛那提大学。我觉得，我的前任对这所大学关怀得过头了，以至于他认为"辛辛那提大学，就是我"。我认为，如此强烈地融入一个组织，以至于你的自尊都受到了组织结果的影响，这是非常危险的。

第二条个人真理是：一位领导者应该对组织有足够的爱，要能够帮助组织营造一种自我激励的生活方式，要努力地把组织变成一个他人能够理解和关心的环境，即使是在艰难时期。 一位领导者必须对组织足够关心，让组织能够独立，能够在没有他的情况下运转良好。

第三条重要的个人真理是：我永远也不会对职位权力——组织能够给予的唯一一种权力，感到完全满意。 我真正想要的是个人权力，是以发言权为基础的影响力。

创造人生，南加州大学

1978年以后

在1979年2月，我与另外40位学者、高管以及未来学家来到温莎堡，出席了一个关于社会中起作用的演化因素以及管理的哪些方面可能受快速变革影响的学术讨论会。

在那一个星期里，我对变革的新认识超出了我的预期。在我53岁时，一次心肌梗塞让我住进了历史上有名的米德尔塞克斯医院（Middlesex Hospital）。病房里有15张病床，我的右边是一位有魅力的社会摄影家，左边是一位可爱的流浪汉。那可能是我成年后最危急的时刻。最终，为了恢复健康，我在英国待了三个月。在这期间，我能做的就是思考我在过去50多年里学到了些什么以及日后我想做些什么。尽管我在探索一些娱乐活动，但我还是得知英国著名小说家、诗人拉迪亚德·吉卜林（Rudyard Kipling）因为十二指肠穿孔住进了米德尔塞克斯医院。当医生问他出了什么问题时，吉卜林解释说："里面好像有什么东西脱节了。"一周后，他在医院里去世了。

我也强烈地意识到，在我的身体里好像有什么东西脱节了。在被迫离开了我为自己创造的职业生活之后，我平生第一次开始写诗。我在通过文字表述的方式发现我所学到的。在这些诗中，我最喜欢的一首是《辩诉交易》（*Plea Bargaining*）。在这首诗中，一个权威的声音问道："你想什么时候去拜访自己的坟墓呢？答案是，不会太久。"

在温莎堡恢复期间，我接到了一个电话，是南加州大学的管理学教授詹姆斯·奥图尔打来的，他想知道我是否有兴趣到那里去担任教授。在1979年6月，我拜访了南加州大学。时任院长的杰克·斯蒂尔（Jack Steele）对工商管理学院的愿景激起了我的兴趣，而他招至麾下的一群优秀教员也让我大为惊讶。

如今，我已经在南加州大学度过了20个春秋——这是我在一个地方待得最长的一次。从很多方面来说，那都是我人生中最快乐的一段时光。南加州大学给我提供了合适的社会结构，让我去做现在看来对我最重要的事：在最广泛的意义上传道授业。

在南加州大学，我有空闲的时间可以整理我对自我创造、组织的重要性、变革的本质以及领导力本质的认识，可以设法把这些经验和教训传达给别人。埃里克·埃里克森曾经提到了个人发展的8个阶段。我认为我已经进入了埃里克森所说的第7个阶段：繁育阶段。在这个阶段，自我专注让路给利他的对下一代的关注。尽管写作是我最大的

乐趣，但是教书育人、看着别人成长、成为一个辅导者，这些也能给我带来巨大的快乐。

南加州大学还为我传播自己的认识提供了一些其他机构，其中包括一个新的领导力学院，它将成为一个国际性的领导力研究和领导者培养中心。最近，在领导一个遴选委员会选择史蒂文·桑普尔（Steven Sample）作为南加州大学的新校长时，我还有机会应用了自己担任校长期间学到的痛苦教训。

我的父亲去世时59岁，道格拉斯·麦格雷戈去世时58岁，亚伯拉罕·马斯洛去世时不到60岁。当我年纪越来越大时，那就是我的参照标准。我发现我需要给自己最后1/3的人生旅程找一个新的行动榜样。在最近的一次电视评论中，作家约翰·伦纳德（John Leonard）称赞了都已经80多岁的母亲和岳母。他说，这两个非凡的老太太都有过被人从火灾现场抬出来的经历。“我想知道，”伦纳德说，“她们是怎样学会恢复的。”

我在向我最亲密的朋友萨姆·贾菲（Sam Jaffe）学习怎样恢复，他今年就满92岁了。在50多岁时，萨姆是奥斯卡获奖影片《狮子与我》（*Born Free*）的制片人。我已经发现，再造自我——或者如玛丽·凯瑟琳·贝特森（Mary Catherine Bateson）所说“创造新人生”的需要是持续的。三年前，我和萨姆都参加了一个在剑桥大学三一堂学院（Trinity Hall）举办的狄更斯暑期班。后来，萨姆一直在为购买我给他的一本书的电影改编权努力，他还在好莱坞臭名昭著的竞争亚文化中继续混战着。

我发现，我已经有了一系列新的当务之急。一些原有的苦恼已经消失了。毫无疑问，我的三个孩子要比我人生中任何别的东西都重要。在已经实现了一定水平的世俗成功后，我几乎不需要再多想这方面的东西了。现在，更高尚的美德看起来极其重要。我要力争做到更宽宏、更有成果。我希望被大家看成是一个可敬、富有创造力的人。

我想夏勒小姐会为我感到骄傲。

17

学术生涯

安迪亚克学院创始人霍勒斯·曼的座右铭深深地刻在我们的头脑中："当你即将离开这个世界时，不要因为对人类没有贡献而羞愧！"因此，纯朴、天真、怪异的我踏上了自己的学术之旅，完全没有认识到，我打算进入的职业生涯将是一个漫长、冒险的带薪实习计划，这段旅程很像一出三幕戏剧。

人学会了语言，
风一样敏捷的思维，
和适于群居的禀性；
还知晓了抵御寒冷，
躲避风雨。
他总能帮助自己，
无望的未来永不会面对。

——索福克勒斯，《安提戈涅》

语言、思想、情绪、公众、变革、人类进步以及大有希望的未来，索福克勒斯所描述的这一切都是我关心的学术热点。对我来说，让我形成这些学术热情的一系列事件仍旧是模糊的，或许描述它们要比理解它们更容易一些。有些人认为，历史是由事件决定的，如托尔斯泰所说的，我们都是“历史的奴隶”。而有些赞成卡莱尔的人则认为，历史就是一系列的个人传记，用卡莱尔的话说，每一个伟大的组织都是“某个伟人拉长了的影子”。表面上看来，我的人生道路更像是托尔斯泰式的，而不是卡莱尔式的。就好像我已经一头冲进了一个接一个的学术机会地带，一种学术金字塔神殿——我多年以后这样猜想。卡尔·韦克会把它们称为一系列“古怪的先兆”。在这方面，我唯一肯定的一点就是历史对我的事业相当关照。

在1944年末期，我在德国认识了年轻的士兵冈纳，他一心想等战争结束后到安迪亚克学院去读书，因为那儿的带薪实习计划允许学生半工半读。这在我听来很有吸引力，因为这样的学校我也能上得起。当时我还没有听说退伍军人权利法案的消息。对于一个城里孩子来说，耶洛斯普林斯听起来的确有点偏僻；在地图上，离那里最近的两座“大城市”是齐尼亚和斯普林菲尔德。但它仍然对我很有吸引力，因为我模模糊糊地觉得，那里的精神生活应该与我当时在军队中所谓的“现实生活”有某种联系。因此在1947年，当了4年兵、已经22岁的我大胆地奔向了耶洛斯普林斯。

在我的大二学年刚开始的时候，学校来了一位大约40岁的新校长，他就是来自麻省理工学院、非常活跃的教授道格拉斯·麦格雷戈。

他在上任后的第一次全校大会上宣布，他发现自己接受了4年的心理分析要比所接受的全部本科教育更重要。这一爆炸性的、出人意料的自白引起了两种不同的反应。大多数教职员工不赞成他的说法，挖苦地说：“我们这不是自找苦吃吗？”在另一个极端，也有一些人认为：“天哪，这是多么勇敢的坦白啊！”没有中间看法，这几乎是安迪亚克对一切事物的普遍反应。麦格雷戈还带来了一位有才华、有魅力的顾问欧文·尼克博克，他曾经是甚至比安迪亚克还要激进的黑山学院（Black Mountain College）的先驱。黑山学院的主要兴趣在当时的一个新兴研究领域：群体动力学。

在任安迪亚克学院校长的第一年里，麦格雷戈与他的伙伴尼克博克一起决定暂停星期五的所有课（整整一个学年），在整个校园内开展小组讨论，为学校确定一系列的“目标”——如今我们会把这些目标称为“使命陈述”。为了协调好这种全校范围的、创造性的混乱，我们的校园里出现了“训练有素的推动者”“过程观察者”、专门小组成员、立场声明、报告起草人、发言人等。大多数教员至少是不以为然或冷嘲热讽，学生们则有些茫然但也有些兴奋——毕竟星期五不用上课了。由于种种原因，这最终变成了某种“学习经历”——这几乎是我们安迪亚克人对一切事物的称呼。而且，其中还充满了乐趣。

麦格雷戈付诸实施的另一个可笑的创意是让安迪亚克的教员们也利用带薪实习计划，拿出一年的时间到一个非学术的环境中去从事实际工作；为此他从凯特林基金会（Kettering Foundation）筹到了100万美元。这就像是一个面向教员的小型带薪实习计划。教员们再一次不以为然、冷嘲热讽。后来我认识到，遭到反对和冷嘲热讽是我们的遗传。有一个倒霉的助教，我记得好像是一个历史学者，真的利用这次机会去了新泽西州的标准石油公司（Standard Oil），之后就再也没有他的消息了。

我毫不犹豫地迷上了麦格雷戈和他的思想，尤其是他关注理论与实践的结合，坚信行为科学能够让我们更好地理解组织和群体生活，而这反过来能给我们带来更加丰富多彩的人生。毕竟，作为安迪亚克的创始人，霍勒斯·曼的座右铭深深地刻在我们的头脑中：“当你即将

离开这个世界时，不要因为对人类没有贡献而羞愧！”因此，纯朴、天真、怪异的我踏上了自己的学术之旅，完全没有认识到，我打算进入的职业生涯将是一个漫长、冒险的带薪实习计划。因为这段旅程很像一出三幕戏剧，所以我会照这样来叙述它。

第一幕：早期学术旅程

1951—1967

整个这一幕都发生在马萨诸塞州的坎布里奇市，有三个场所：麻省理工学院、波士顿大学以及哈佛大学。所有情节都发生在沃伦·本尼斯的记忆里；他26岁。

请记住20世纪50年代和60年代的时代精神。第二次世界大战刚刚结束6年，还深深地留在我们大家的记忆里。在希特勒的阴魂与民主及其近亲科学的胜利之间，是到处弥漫的希望。科学和技术让我们毫不怀疑地相信我们正在进入一个新时代。“希特勒的阴影”影响着我们的思想，我们当中那些对社会和政治研究感兴趣的人在致力于民主领导的理念，迫切需要更深刻地理解集体变态的恐怖，比如我们在德国和其他的轴心国所见证的。

还要记住，行为科学是在第二次世界大战期间成熟起来的。中央情报局的前身战略情报局、美国军方的统计部门作战信息处、军事行动研究小组以及从希特勒的残暴中逃出来的数百名知识分子，共同发展了非常成功的行为科学。为社会研究开创了真正科学的风气的工作包括：斯托弗（S.Stouffer）和莫斯泰勒（F.A.Mosteller）编辑的《美国士兵》（*The American Soldier*），阿多尔诺（Adorno）和弗伦克尔-布伦瑞克（Frenkel-Brunswik）等人所著的《权威品格》（*The Authoritarian Personality*），由莫尔斯（P.Morse）、金布尔（G.Kimble）、阿科夫（R.Ackoff）以及丘奇曼（C.W.Churchman）等人领导的军事行动研究小组提出的一些统计和实验方法，英国塔维斯托克研究所（Tavistock Institute）的开创性工作，战略情报局与美国心理学会的两位未来会长卡茨（D.Katz）及米勒（J.G.Miller）合作

完成的心理测试，霍夫兰（C.Hovland）和贾尼斯（I.Janis）关于说服力和影响力的研究工作，玛格丽特·米德在作战信息处完成的关于宣传的研究。战争是重构社会的绝佳机会；从这个意义上来说，第二次世界大战是一场正义的战争。

第一场（1951—1955年）

根据道格拉斯·麦格雷戈的建议，我去了群体动力学的科研圣地麻省理工学院。唉，等我到了那里时，我期待与之合作的大多数研究者都离开了。莱温去世了；他的那些将对此后半个世纪的社会心理学研究产生重要影响的学生，也就是贝弗列斯、莱维特、谢泼德、霍维茨（M.Horwitz）、费斯廷格（L.Festinger）、凯利（H.A.Kelley）、巴赫（K.Bach）、多伊奇（M.Deutsch）、沙克特（S.Schacter）等研究者，都分散到全国各所大学的研究中心建立社会研究实验室去了。很多人与伦西斯·利克特（Rensis Likert）一起到密歇根大学建立新的社会研究学院去了。少数人留在了麻省理工学院，对我来说，其中最重要的就是贝弗列斯和谢泼德。在他们的帮助下，我拼凑出了一门课程，其中包括：我在哈佛大学社会关系系的部分研究；与贝弗列斯和谢泼德一起主持的讨论会；经济理论方面的内容。

我的系要早于现在的斯隆管理学院。它被简单地称为“课程14”，经济学和社会科学系。之所以叫“课程14”，是因为麻省理工学院的所有系和学院的排序或多或少是“有等级的”：数学是“课程1”，物理学是“课程2”，等等。校内的建筑也是这样“命名”的，比如著名的穹顶建筑“10号楼”就是行政权力的中心。

等我于1951年到那里时，在保罗·萨缪尔森、鲍勃·索洛以及查尔斯·金德尔伯格的领导下，经济理论无疑是当时占支配地位的重点，而我却发现自己越来越坚决地倾向于人类组织的社会心理学了。当我告诉保罗·萨缪尔森，我已经决定把博士论文的课题由经济学转为组织理论时，他的脸上露出了可以察觉的放松的表情。

第二场（1956—1959年）

坎布里奇和波士顿大学充满了天才和创意。我认为我能来这里实在是太幸运了，因为我对于自己进入的领域以及成为一个学者是怎么回事毫无概念，而且总是感觉自己在文化上不如别人。后来我认识到不光我有这样的感觉，只是我们都不敢坦白交代而已。那里的气氛活跃、紧张，富于竞争性和挑战性，充满活力和激情，几乎是热烈得让人感到压抑。很多年以后我写了一本书，讨论了那个时代所孕育的伟大团队；最近，我的同事兼好友琼·李普曼-布鲁门和哈尔·莱维特，也就类似的主题写了一本非常好的书《热门团队》（*Hot Groups* ）。甚至是今天，当我回想起那段岁月时，仍旧会热血沸腾。

对于当时空气中充满的学术兴奋，或许最生动的描述就是借用弗洛伊德的一件趣闻。他是1938年从维也纳逃出来的最后一批犹太人中的一个。在巴黎短暂停留后，他在伦敦定居了。有一天，他碰见了同样是从维也纳跑出来的小说家斯特芬·茨威格。弗洛伊德问茨威格是否喜欢伦敦，茨威格轻蔑而又像吵架一样地回答说：“伦敦，伦敦……你怎么可以把伦敦与维也纳相提并论！在维也纳，空气中都弥漫着精液。”当我在1951年来到坎布里奇时，那里的空气中也弥漫着精液。

前面我曾经说历史很关照我的事业，就是这个意思。这或许又是一个无法估量的“古怪的先兆”，我不知道，但我并没有夸大地点和时间在一个人的学术发展中的重要性。

在1955年，我的博士论文完成了；在那一学年，我以助教的身份留在了麻省理工学院。除了教课，我还勤奋地在社会学和心理学的期刊上发表了多篇论文。但是，最让我感到自豪的，是我与导师赫布·谢泼德一起在《人类关系》上发表的一篇论文《群体发展理论》（*A Theory of Group Development* ）。这篇论文主要是基于我们在麻省理工学院以及贝瑟尔领导“T团队”的经验。以新黑格尔主义以及或许过于形式主义的方式，赫布和我试图弄清楚所有群体都必须面对的两个基本问题：权力的问题和亲密感的问题。 在我们看来，这两个问题解决得如何，在很大程度上决定了群体能否完成创造性的、富有成果的

工作。

在1956—1959年，令人兴奋的同事以及思想包围着我，事实上已经到了让我无法消化的程度。带着年轻人特有的自负和性急（反映了当时的时代精神），我们认为我们的研究和著述能够改变世界。波士顿大学的肯尼思·贝恩和鲍勃·陈请我加入他们的研究。在那里，我有4项工作：每周给商学院的本科生讲6个课时的社会心理学；与心理学系的系主任内森·麦科比一起给博士生讲“普通心理学”；与贝恩和陈一起在人类关系中心讲初级讨论课。我的第四项工作是负责一个研究项目，研究波士顿9家大医院的门诊部护士的角色。这项研究是由美国护士基金会资助的，后来的成果编成了一本小册子。每周讲12个课时的课，另外还要领导一个研究团队。除了我，研究团队还有两个博士生马尔科姆·克莱因（Malcolm Klein）和诺姆·伯科威茨（Norm Betkowitz），都是有才华的社会心理学者。马尔科姆·克莱因后来成为了南加州大学社会学系的系主任，最近在任上退休了。诺姆·伯科威茨在20世纪70年代去了波士顿学院。我们还得到了彼得·本特·布里格姆医院（Peter Bent Brigham Hospital）的护士长莫利·马洛尼（Molly Malone）的帮助，她给我们提供了我们非常需要的护理知识。

波士顿大学还有一所活跃的夜校，所以为了增加薪水，我还在那里教课。我认为，对我6 500美元的年薪（包括暑期授课）来说，这是一笔不错的“外快”。

这些就是我白天的工作。我还在哈佛大学的社会关系系负责讲授一门课程的一部分，每周上三次课。和我一起讲授这门课程的是弗里德·贝尔斯、菲尔·斯莱特以及特德·米尔斯。另外，我还拿出很多时间与哈佛大学的威尔·舒茨和蒂姆·利里合作，一起从事群体研究。他们俩后来的职业道路几乎是平行的。当时，威尔·舒茨在利用后来被称为“FIRO-B”的仪器从事小群体和谐的定量研究，蒂姆·利里则在基于哈里·斯塔克·沙利文的人际理论建立观察标准，以阐明群体的动态学。舒茨在伊莎兰学院成为了权威和先驱者，后来领导着一家管理咨询公司。至于利里，我不太清楚。

他们是形形色色的一群人，都是我的老师。在波士顿大学的商学院，我的“老板”是一个名副其实的波士顿人，他的名字是洛厄尔·特罗布里奇（Lowell Trowbridge），显示了他的贵族身份。贝恩是毕业于哥伦比亚大学的哲学家，是约翰·杜威（John Dewey）的最后一批学生之一，能够带着宇宙论的艺术鉴赏力谈论任何主题。陈也毕业于哥伦比亚大学；作为一个社会心理学家，他与当时所有的杰出同行合作，尤其是加德纳·墨菲（Gardner Murphy）、奥托·克兰伯格（Otto Klineberg）以及纽约城市学院（City College of New York）的哲学家莫里斯·科恩（Morris Cohen）。之后还有内森·麦科比，波士顿大学心理学系令人敬畏、脾气暴躁的系主任。很多年以后我问他，为什么他找我一起讲授普通心理学的博士课程，要知道，我当时对心理学知之甚少。他说：“我知道。那正是我找你的原因。我认为，心理学系的每一个人都应该至少懂点普通心理学。”当时在那里的还有米基·里特沃（Mikki Ritvo），她后来成为了一位志向远大的管理顾问；是她让我变成了一个女权主义者。前面提到的两个年轻的博士生马尔科姆·克莱因和诺姆·伯科威茨，还有非常风趣、乐观的巴里·奥什里（Barry Oshry）以及非常严肃、忧郁的阿瑟·科恩（Arthur M.Cohen），为对抗当时四处流行的浮躁提供讽刺性的解毒剂。他们从来就不缺素材。

在那三年里的众多伟大团队当中，我与贝恩和陈组成的三驾马车或许是最持久的一个。我们在1961年共同出版了《变革规划》（这是我的第一本书），旨在把尚未诞生的组织变革领域中的大多数原创性论文包含在其中。这本书在40年后仍在出版，而且仍旧很有影响力。在这本书中，贝恩创造了“变革推动者”这一说法，而陈关于系统变革的论文至今仍是标准。当然，《变革规划》这一书名暴露了我们的自以为是，但也非常准确地反映了当时的乐观气氛——我们实际上可以规划变革。对于这一切，一个幽默的旁注来自我的母亲：总是对我的工作感到自豪但又一无所知的她确信，“变革推动者”就是在纽约的地铁系统中控制十字转门的人。

在查尔斯河的另一侧，我与舒茨、斯莱特、米尔斯一起对群体心理疗法做了大量的研究，尤其是在心理分析学者、哈佛大学临床精神

病学主任埃尔文·泽姆拉德的配合下，建立了群体互动的测量标准。埃尔文·泽姆拉德希望我们帮他弄清楚，为什么他的临床干预措施看起来非常有效。因此，在三年的时间里，我们每周五的上午观察他的干预对象群体，每个群体由大约15名第一年上岗的精神病医生组成。在接下来的周三下午，我们会与泽姆拉德见面，花3～4个小时的时间仔细研究我们在上周五的观察记录，分享我们的观察结论以及对群体和领导的看法。我们往往会沉浸在这些讨论中，并且收获颇多；偶尔我们会觉得，我们正处在发现的边缘。但是，我们始终未能揭开泽姆拉德的魔力之谜。

在那期间，我还花了不少时间与米尔斯在哈佛大学的小群体研究实验室合作。米尔斯迷上了乔治·西梅尔（George Simmel）在数字对群体决策的影响方面的研究工作，尤其是三人群体，因为这个数字很特殊，容易造成孤立和联合。除了帮助他分析数据之外，他还让我在他精心设计的实验中当“陪衬”。后来，作为“报复”，我把当时在耶鲁大学任社会学系系主任的他召到了布法罗，为此他好像至今还没有彻底原谅我。

第三场（1959—1967年）

让我在1959年回到麻省理工学院的不是薪水。9 500美元的年薪只比我在波士顿大学多500美元，而当时的高等教育人力资源市场机会很多，行情看涨。离开波士顿大学及其阳光般的分权原则并不容易。尤其是，我从贝恩那里学到了一个知识分子是什么样；在我接下来的“带薪实习工作”中，我学会了怎样做一个学术界人士。

把我“引诱”到麻省理工学院的是道格拉斯·麦格雷戈，我在安迪亚克的行为榜样。他回到麻省理工学院后建立了一个新的“领域”（当时斯隆学院不分系），专注于人类组织的研究。他正在招募一群卓越的人才，其中包括埃德加·沙因、唐·马奎斯、戴夫·伯鲁、佩尔·瑟尔伯格、比尔·埃文、迪克·贝克哈德（Dick Beckhard）、鲍勃·卡恩、哈里·莱文森、鲍勃·格林利夫（Bob Greenleaf）。这让我学会了我需要知

道的关于招募人才的一切，而这些经验让我在后来的管理工作中受益匪浅。道格拉斯为我创造的任何机会我都无法拒绝。

正如我在前面提到的，在麻省理工学院的那7年或许是我职业生涯中最紧张、最有学术成果的时期。当时，出于一些我至今仍不明了的原因，麻省理工学院不会给不到36岁的人授予终身职位。就我所知，唯一的破例给了后来的诺贝尔奖得主鲍勃·索洛。人们常说搞学术的人就应该保持独身，这在麻省理工学院是绝对正确的。在麻省理工学院任教是一条学术捷径。从一开始竞争就激烈得让人难以承受。因此，对一个不到36岁、没有终身职位的副教授来说，除了发表论文和出书还能干什么呢？我疯狂地发表论文，就好像过了今天没明天一样。在这期间，我写了8本书（其中有些是与别人合作编辑或合著的），还在期刊上发表了27篇论文，其中包括：我的第一篇关于领导力的论文《领导理论与管理行为：权力的问题》，发表在1959年12月的《管理科学季刊》上；我的第一篇关于组织变革的重要论文《行为科学的新角色：有效的组织变革》，也是发表在《管理科学季刊》上；还有发表在《社会关系计量学》《美国心理学家》《美国社会学评论》等期刊上的很多论文。你可以认为我是一个真正的学术界人士。我所写的这些论文，标题中都有一个冒号。

但是，也有少数的例外，因为在我的书包里，我偶然发现了一根“先知的魔杖”，写了一些关于未来的论文。自从我在13岁接受了成人受戒仪式以来，未来一直让我着迷。当我花了好几个月的时间，根据先知耶利米写出了传统的受戒演讲《今天，我是一个男人》时，那对我来说是一个有趣的选择，因为之后我很少再提到耶利米。

怀着对未来的热情，手中握着先知的魔杖，再加上菲尔·斯莱特的天才，我们在1964年3月和4月那期的《哈佛商业评论》上发表了一篇论文，预测了民主的胜利。在1968年，我们基于这篇论文中的观点出版了《临时社会》（*The Temporary Society*）一书。后来，作为当年的最佳商业书籍，这本书赢得了《哈佛商业评论》的“麦肯锡奖”。我必须要说，这本书是叫好不叫座：《纽约时报》以及很多的学术期刊都给予了最热烈的评价，但它在商业上却很失败，出版18个月后就

因滞销而彻底下架了，而且在1998年再版之前，它始终没有再出现在书店里。

在那前后，我还写了几篇“更加学术的”论文。实际上，我自己最喜欢的一篇是1964年我在洛杉矶参加美国心理学会的会议时发表的主题演讲。在这篇题为《组织发展与官僚制度的宿命》（*Organizational Developtions and the Fate of Bureaucracy* ）的演讲稿中，我瞄准了韦伯关于官僚体制的经典研究成果，预言了官僚制度的终结。当然，出于谨慎的考虑，我总是把“在今后的大约50年里”这样的时间期限作为学术庇护所。不管怎样，我把这篇演讲稿修改成了一篇论文，但只有IBM的内部刊物《思索》认为它值得发表。IBM公司本该认真地对待这篇最终题为《垂死的官僚制度》的论文，因为他们很快就成为了这种祸端的牺牲品。后来我发现，出于某些我至今仍不清楚的原因，《青少年联盟杂志》（*Junior League Magazine* ）在1968年重新刊载了这篇论文。很奇怪，我的读者群正在变成多来源的，尤其是在我去掉了标题中的冒号之后。

我的论据是基于我在《发生在未来之路上的一件趣事》（*A Funny Thing Happened on the Way to the Future* ）这篇论文中提出的很多因素：

- ◆智能技术越来越大的影响力以及研发的增长。
- ◆有知识的人与有权力的人之间的日益融合。
- ◆支撑管理行为的基本哲学发生的根本变化。 主要体现在如下三个方面：（1）一种关于人的新观念，基于我们对个体复杂、多变的需求更深的认识，取代了过于简单化的、无知的、按钮式的人的观念；（2）一种关于权力的新观念，基于协作和理性，取代了基于强迫和威胁的权力模式；（3）一种关于组织价值观的新观念，基于人道-民主的理想，取代了官僚制度抹杀个性、机械论的价值体系。
- ◆一个由于研发活动的增加而变得相对不确定的动荡的环境。 对于处在其中的组织来说，这个环境将变得越来越

分化、相互依赖、具有跳跃性。对一个由垄断和国有企业控制的经济体来说，法律政策与经济特征之间的相互渗透将更加显著。人类组织的三个主要特征将是相互依赖、动荡以及大规模，而不是竞争、稳定和可预测的状态以及小规模。

- 以更加年轻、更有流动性、受教育程度更高的劳动大军为特征的人口。

领导力智慧

引发重大组织变革的**4**大因素

1.未来的关键词将是临时组织，也就是有适应能力、快速变化的临时系统。

2.这些系统将围绕待解决的问题来组织。

3.这些问题将由那些代表不同专业技能的人来解决。

4.这些群体将按照有机的而非机械的模式来管理；他们将脱颖而出并适应问题，而领导权和影响力将属于那些看来最有能力解决问题的人，而不是既定的角色期望。

如今，那些写于大约40年前的文字似乎已不再古怪或令人无法忍受了。毫无疑问，在联系紧密的新经济中，我们的行为将更像一个生物群落：无需集中化的控制，也会有机地发展、进化、融合、适应。

紧接着，我与沙因进行了合作。首先，我们合著了《通过群体方法实现个人和组织变革》（*Personal and Organizational Change Through Group Methods*）一书。在这本书中，我们深入探讨了通过行为科学的干预来改变社会系统的成功以及不成功的实例。我们的很多同行提出了异议，因为我们在书中包括了一些可悲的失败，而且指出了官僚体制的某些僵硬的性质。在开始写这本书之前，我们参与编

写了一份读物和论文摘要《人际动态学：关于人类动态学的论文和读物》（*Interpersonal Dynamics*：*Essays and Readings on Human interaction* ）。

与我们合作的编辑还有戴夫·伯鲁和弗里茨·斯蒂尔。伯鲁是一位非常聪明的作家，他与自己在哈佛大学的博士论文导师戴夫·麦克莱兰（Dave McClelland）一起，创建了非常成功的麦克伯顾问公司（McBer）。弗里茨·斯蒂尔是麻省理工学院的博士，同样非常聪明。约翰·范·马安南（John van Maanen）是这份摘要最后一册的资深编辑。

除了这些出版物，我和沙因以及贝克哈德还出版了一系列关于萌芽中的组织发展领域的平装书。我把编辑工作完全丢给了我那两个能干的同事；公平地说，到目前为止，这个系列证明是非常成功的，其中至少有40本书已经出版。

还有两个事件必须要提。第一件与两次国际冒险有关。严格来说，第二次世界大战期间在德国服役的经历不会让人对“全球经济”形成认识。你拿到的是军籍身份牌，不是护照。所以，当有海外讲学的机会出现在我面前时（因为是在麻省理工学院，所以这样的机会很多），我欣然接受了。迪安·霍华德·约翰逊（Dean Howard Johnson）（他后来成为了麻省理工学院的校长）的鼓励为我大胆地利用这些海外活动提供了必要的支持。

第一次海外冒险并不是一个辛苦的职位。我受邀在瑞士洛桑的国际经济管理与发展学院（IMEDE）讲课一个学年（1961—1962年）。该学院现名国际管理发展学院（IMD），是欧洲最主要的商学院之一。在那时，国际经济管理与发展学院是一所高管进修学校，主要面向雀巢公司有潜力的高级管理者，也主要由雀巢公司资助。我教的那个班有50名高级管理者，其中有大约1/3来自雀巢公司，其余的来自世界各地。他们最普遍的年龄和我一样，36岁。当时，国际经济管理与发展学院主要是聘请哈佛商学院的教员，我是少数例外之一。那一年有两件不同寻常的事令人难忘。首先，因为国际经济管理与发

展学院相当于是哈佛商学院的附属学院，而哈佛商学院是以案例研究为尊的，所以我再一次认识到了案例方法可以是多么有力、多么微妙。在这方面我是个新手，但我的同事埃德·勒尼德（Ed Learned）、弗兰克·阿圭勒（Frank Aguilar）以及戴夫·莱顿（Dave Leighton）却是我的良师益友；勒尼德是哈佛大学政策领域的奠基人之一，阿吉拉尔是工商管理学博士和“贝克学者”。

其次，我与全球经济有了极为广泛的接触。当时欧洲经济共同体正在稳固起来；与国际经济管理与发展学院以及我在法国安纳西一家企业的学生们在一起，再加上全球商业案例的编写，我不断地会因全球主义的未来及其永无止境而扬起眉毛。

后来，又一次全球冒险的机会到来了，这回是到印度管理学院加尔各答分校担任院长。我再次欣然前往。就像国际经济管理与发展学院是哈佛商学院的代理一样，印度管理学院加尔各答分校的教员主要是斯隆学院的教授再加上一群杰出的孟加拉教师。当我离开国际经济管理与发展学院时，我认为自己最多也就理解了学生们40%的想法；而在印度管理学院加尔各答分校，最多也就是10%；但是，那10%要远比我在欧洲获得的文化知识更有趣。

我喜欢与那些孟加拉教员们共事。在学术上，他们是世界水平的，才华横溢，喜欢争论，非常善于清楚地表达很多问题。除了共同管理这所学院，我还帮助他们建立了一个国际组织。

对我来说，另一个事件想想都可悲，更别说现在要写它了。在刚刚58岁时，道格拉斯·麦格雷戈因为严重的心脏病发作去世了。他是我们这群人的情感和知性中心。我们所有的人都对他非常依赖：依赖于他的活力、他的乐观、他那无拘束的创造愉悦的能力。没有人能像道格拉斯那样，在两杯马提尼酒下肚后，抽着烟斗，用一个有点伤风败俗的笑话让整个房间活跃起来。他是一个全心投入、全力提供支持的人。道格拉斯是一个不折不扣的“变革推动者”，他能够改变关于组织人的空洞理论，代之以一个强调人的潜力以及成长能力的理论，一个提升人在企业社会中的作用的理论。事实上，我们现在的大部分职业

生活都是在他所营造的一个环境中运行的。

他也是我个人的亲密朋友。我记得在1960年，我想在比肯山买一栋由马厩改建而成的小房子，问他这对一个没有终身职位的人来说是否合理。他立刻就说：“我会借钱给你做首付款。另外，不要担心终身职位。”他的话总是令人愉快，不过我还是很担心。

我不太情愿地成为了他在麻省理工学院的继承者；在某种程度上，我认为我接下来的职业生涯就是把他以及我自己的梦想一起具体化的过程，我不觉得这是非常离谱的幻想。

第二幕：弯路中前行

1967—1978

这一幕发生在两所大学：纽约州立大学布法罗分校和辛辛那提大学。我们的主角在前一所大学担任了4年的教务长，在后一所大学担任了7年的校长。

在这期间，全世界尤其是美国的大学校园都被冲突和骚乱所席卷。对一个在完成自己的教育时校园就意味着一定程度的超然甚至是斯文的人来说，20世纪60年代后期和70年代早期简直就是一场梦魇。它首先是令人困惑和虚幻的。你简直不能相信，校园居然是危险的，学生居然会向办公室投掷燃烧瓶，警察居然会殴打教员。但是在那些日子里，所有这些事情都在校园里发生了。黄昏时分的校园，有时笼罩着一团薄雾，有时则弥漫着催泪瓦斯。恐怖和暴力，这些只是最近才被我们等同于美国城市体验的情绪，在那时已经成为了大学气氛的一部分。

恐怖的时刻凝固在了令人断肠的照片中：一排排戴着面罩的警察和国民警卫队队员；威斯康星州遭到破坏的科学大楼；圣巴巴拉市大火中的美国银行；肯特州立大学的校园里，一个奄奄一息的学生四肢摊开躺在草坪上。在那期间，大学有过恐怖的时候，也有过近于狂喜

的时候。那是战时的气氛。在那种可怕的战争现实的间隙，也存在着以厌倦（有时是极度的自由）为特征的阶段，就好像一个人因为特定环境，所有正常的责任和职责都得到了解脱。当那些学生抨击他们在意识形态方面的敌人或者对抗警察（往往是遭到警察的殴打）时，他们似乎正在享受美妙的时光。在这种矛盾的情绪氛围中，上课、教课和学习等俗事往往会不受干扰地继续进行。

那是最糟糕的时期……是的，最糟糕的。“那么，”麻省理工学院的一个同事问道，“为什么你选择大学历史上最动荡的时候放弃全职教授的职位，离开一间可以俯瞰查尔斯河风光的角落办公室，跑到布法罗去当教务长呢？”他在说到布法罗时，语气中透出了茨威格说到伦敦时带有的那种轻蔑。我怀疑，当我在1971年接受了辛辛那提大学的校长职位时，这位同事肯定是对我彻底绝望了，因为自那以后，他再也没有联系过我。

因为在本书的其他章节以及《倾斜的象牙塔》（*The Leaning Ivory Tower*）和《为什么领导者无法领导》（*Why Leaders Can’t Lead*）中，我已经以不少的篇幅论及了这一时期，所以在这里我不想再做更详细地阐述了。尽管相对于我作为一个纯粹的学者的身份而言，这段岁月是一段弯路，但这段亲身实践的经历在很多重要的方面影响了我后来的作品。

第三幕：回归学术

1979年以后

在1978年我辞去了辛辛那提大学的校长职务，在21世纪基金会的资助下开始写一本关于领导力的书。之后不久，在1979年的4月，我在一家英国的医院里从一场心脏病发作中恢复了过来。入院前我正在温莎堡的圣乔治学院参加一个学术讨论会。圣乔治学院是一个不久前成立的继续教育中心，我在麻省理工学院时的老朋友查尔斯·汉迪在这里任教务长，他也是这次讨论会的主席。出院后，我在汉迪的公寓里恢复。经过了漫长的三个月，我才渐渐地恢复了健康，这期间汉迪

一家给了我亲切殷勤、无微不至的照顾。

正是在这期间，我接受了詹姆斯·奥图尔的邀请，同意到南加州大学的商学院去任教。我心里想：“噢，是的，是的，这是一个在宇宙中留下真正的痕迹、制造些有用的恶作剧的好机会。”

当我进入南加州大学时，我觉得自己就像里普·范·温克尔（Rip van Winkle），或者像奥斯汀·鲍尔斯（Austin Powers）。我离开学术界的时间并不是20年或30年，而仅仅是11年，但这个领域已经完全不是我在1967年离开时的样子了。它不仅仅是发展了，而是变成了一个庞大的行业。我感到，我所知道的小城镇现在成了大人国。几乎每一所商学院以及其他的专业学院都有某种形式的“组织行为学”系，往往会炫耀地冠以“管理和组织”之类的名字或者就是“管理”与“战略”等字眼的结合。让我惊讶的是，当时出现了很多非常成功的畅销商业书籍，比如彼得斯和沃特曼的《追求卓越》（*In Search of Excellence*）、奈斯比特的《大趋势》、布兰佳（Blanchard）和约翰逊（Johnson）的《一分钟经理人》（*The One-Minute Manager*）、柯维（Covey）的《高效能人士的七个习惯》（*The Seven Habits of Highly Effective People*）以及德鲁克的所有作品。

道格拉斯·麦格雷戈的管理书籍《企业的人性面》在销量最好的1965年售出了30 000册，而亚伯拉罕·马斯洛的管理书籍《优心管理》（*Eupsychian Management*）——不可否认，这个书名有些怪异，它在出版后仅售出了3 000册。而在1998年，当这本书再版后，上市的第一周就售出了3 000册。

我以为，引起这种爆炸性关注的因素可能有两个：一个就是“劳动大军的态度、认识和情绪及其工作环境的社会结构可能影响到劳动生产率”这一意外的、大家不太愿意接受的观念；另一个可能是美国企业面临的来自日本和德国的史无前例的竞争（这在20世纪70年代后期和80年代最为显著）。在很多工业部门，比如汽车和消费电子产品领域，客气点说，日本人和德国人正在吃掉我们的午餐。彼得斯认为，其书畅销数百万册主要归功于后一个因素。不管你更喜欢哪一种

解释，有一点是很清楚的：美国已不再是老大，开明的商业领导者已不再像第二次世界大战后的40年里那样自信满满。他们开始接受我们的观点。

这也是一个商业学院的繁荣时期。最近的统计数据表明，美国1998年毕业的MBA有85 000名。与此相伴随的，是博士培养计划的普遍发展。在1959年，我领导斯隆学院的委员会设计了学院的第一个博士培养计划。到那时为止，大多数的商学院都还不能授予博士学位。事实上，商学院就不被认为是现代大学的学术生活不可或缺的部分。大多数的商业教授都没有博士学位。那些有博士学位的教授，或者是工商管理学博士，或者是毕业于工业管理学专业，或者是拥有会计学的高等学位。

让商业教育的学术状况发生了彻底改变的，是在1959年发表的两份重要的基金会报告。由福特基金会资助的戈登/豪威尔（Gordon/Howell）报告以及由卡内基基金会资助的皮尔逊（Pierson）研究，对商业教育的开展产生了强烈的影响。这两份报告如此成功的原因并不让人感到意外：两家基金会都以实际行动证明了他们的研究报告。他们对新型的商业教授和新型的商学院投入了大量的资金。因此，我们看到了卡内基梅隆工业管理研究生院、斯隆学院、斯坦福管理学院等新学院，他们开设了新的课程和新的研究计划，并且在这一过程中避免了罗德尼·丹杰菲尔德（Rodney Dangerfeld）的“不受尊重”综合征。

如果说可以用一句话来简练地概述这两份报告的重要结论，那就是：商学院必须摆脱他们对“临床经验”近乎排他的依赖，建立起更严格、更科学的标准和原则。经验知识与系统知识之间的矛盾仍旧是一个热点问题，常常会在所有的专业学院里引起争论。管理学院能在多大程度上学会制造这种富于创造性的而非引起分裂的矛盾，这将决定他们能否成功地实现自身的办学宗旨。

对离开学术界已有11年的我来说，进人南加州大学就像进入了一个学术温泉浴场，一个“智力健身中心”。这里才是我的家；我又开始

写作和教学了，我又找回了自己的声音。套用杰里·加西亚的话说，我能做的事只有我在做。

这过去的20年可能不像我在坎布里奇和波士顿的那些年那么紧张和热烈，但我从来没有这么快乐过，从来没有享受过这么多意义重大的学术伙伴关系。与伊恩·米特罗夫（Ian Mitroff）以及迪克·梅森（Dick Mason）合作，我们推出了一系列的管理书籍。我与很多同行合著了很多本书：与伯特·纳努斯合著了《领导者》，与伊恩·米特罗夫合著了《虚幻产业》（*The Unreality Industry*），与帕特里夏·比德曼合著了《七个天才团队的故事》，与戴维·希南合著了《共同领导者》。

后来，最紧张、最令我兴奋的合作是与南加州大学的校长史蒂夫·桑普尔一起给本科生上一门领导力课程。我们在南加州大学招收了50名最优秀、最有希望的学生，通过著作、小说、电影、苏格拉底式的讨论以及每周一篇的小论文来向这些敏锐的年轻人介绍领导力。

伟大的城市和伟大的组织具有场域精神（**Spirit of Place**）。毫无疑问，当我早些时候待在波士顿地区时，那里有这样的精神。我认为，现在的南加利福尼亚地区以及这里最具标志性的南加州大学也有这种精神。

我们的确知道，那些经受住了时间考验的伟大城市都具有丰富多样的人口、经济实体以及社会职能。多样性赋予这些城市复原力和适应力，让它们在连续不断的变革中保持一致性。或许，这正是过去的20年对我来说如此有活力、如此有吸引力、如此令人兴奋的理由。

因此，对我的职业生涯非常关照的不仅仅是历史，还有地理，也就是场域精神。或许托尔斯泰是对的。我们被历史以及那些我们无法控制的因素所支配，但我们确实可以对它们所呈现的非凡的、富有创造力的可能性心怀感激。

18

沃伦达因素

“沃伦达因素”既是关于管理的，同样也是关于人生的。那些在各个领域里成功“走钢丝”的人有很多共同点。他们在冒险时不会过多地考虑不利因素。在他们看来，错误不是失败，而是成长。

在我所研究的领导者身上，令人印象最深刻的特征之一是他们对待失败的态度。伟大的高空杂技演员卡尔·沃伦达曾经说过：“只有在走钢丝时我才感到自己是真正有活力的。”像他一样，这些领导者都把自己的全部精力倾注于自己的任务。他们完全不去想失败，甚至不用“失败”这个字眼，而是代之以一些同义词，比如错误、小毛病、糟糕、不成功的开端、困境、混乱或失误等，就是不说“失败”。在接受我的采访时，其中的一位领导者说：“错误不过是做事的另一种方式。”还有一位领导者说：“为了学习，我要尽快地犯尽可能多的错误。”

什么是沃伦达因素

1978年，在波多黎各圣胡安市的市中心，沃伦达在离地23米高的钢丝上行走时坠落身亡。之后不久，他的妻子（也是高空杂技演员）谈到了那次“或许是最危险的”、致命的行走。她回忆说：“就在卡尔进行那次行走前的三个月里，他满脑子想的都是坠落。那是他平生头一遭想到坠落；在我看来，他把自己所有的精力都放在了不要坠落上，而没有放在走钢丝上。”

沃伦达夫人接着说，在表演开始之前，她的丈夫甚至亲自去监督钢丝的安装，以确保钢丝是安全的，“这在以前是他根本想不到的事。”

根据我对成功领导者的采访所得，可以说，当沃伦达把自己的全部精力集中在不要坠落上，而没有集中在走钢丝上时，他实际上已经注定要坠落了。我在很多的领导者身上都发现，愿景、坚持、始终如一和自信这些特征的组合是他们成功“走钢丝”所必需的；我把这种特

殊的组合称为“沃伦达因素”。

一个“沃伦达因素”的例子出现在我对弗莱彻·拜罗姆（Fletcher Byrom）的采访中。他是从事工程、建筑和化学制品等多种经营的科珀斯公司（Koppers Company）的前总裁。在被问及“他曾经必须作出的最艰难的决定”时，他回答说：“我不知道什么是艰难的决定。我可能是一只奇怪的动物，但我并不担心。每当我做决定的时候，我首先承认我很有可能犯错误。我只能尽我所能。忧心忡忡会给清楚的思考设置障碍。”

或者，我们可以看看雷·迈耶——大学篮球史上最成功的教练之一，曾经率领德保罗大学的球队连续40次杀入季后赛。当他的球队在连续29场主场胜利之后输掉了首场主场比赛时，我打电话问他感觉如何。他的反应是典型的沃伦达式的：“好极了！现在我们可以开始把注意力集中在赢球上，不用再总是想着千万别输了。”还有百老汇的制作人哈罗德·普林斯：前一天的演出刚结束，他连媒体上的评论都没顾上看，就在第二天上午举行了记者招待会，宣布了他的下一出戏。

忽略失误，拥抱积极目标

卓越的领导者有意忽略失误，始终拥抱积极的目标。 他们专注于任务，而不是总想着为过去的失误寻找借口。对很多人来说，“失败”这个字眼意味着终结，意味着没有生命力的事物特有的静止，人们对它的自然反应是不由自主的气馁和沮丧。但是对成功的领导者来说，失败是新的起点，是希望的跳板。

詹姆斯·劳斯（James Rouse）是接受我采访的一位首席执行官，也是一位著名的城市规划师和开发者。他说，当他对他们在马里兰州哥伦比亚市的开发项目中的一些住宅的外观不满意时，他试图通过叱责和惩罚手下的设计师团队来影响接下来的设计。他的努力毫无效果。后来，他决定不再惩罚他们了，而是试着向他们展示他想要的是什么，从而来影响他们。在劳斯的愿景的激励下，那些设计师后来设计出了一些最引人注目且非常实用的住宅。这说明，领导者的自信是

有感染力的。



卓越的领导者有意忽略失误，始终拥抱积极的目标。

这里还有两个实例：在宝丽来公司创立初期，埃德温·兰德（Edwin Land）不断地激励他的团队去“把不可能变为可能”。兰德的自信让手下的管理者和研究者们确信，他们不可能失败。当威廉·休伊特（William Hewitt）在20世纪50年代接掌迪瑞公司（Deere and Company）后，他把这家沉闷、保守的农业机具公司变成了现代跨国企业中的一只领头羊。他的秘诀是什么呢？是承诺、信心和愿景，是在任何时候都自问“我们能不能做得更好一些”。当然，还有应变自如的员工。正如迪瑞公司的一位老员工所说：“休伊特让我们认识到了我们有多优秀。”因为伟大的领导者知道他们在去往何处，所以他们可以激励追随者，让追随者也能够“走钢丝”。这也是伟大领导者管理下的组织往往显得非常有成果的原因之一。

尽管领导的确是一项薪酬可观的“工作”，但对领导者来说，真正的回报或者说他们真正看重的是冒险感和游戏感。在我对他们的采访中，他们描述工作的方式与科学家以及其他有创造力的人一样：“探索一个新的空间”“解决一个问题”“设计或发现某种新的东西”。像探险家、科学家和艺术家一样，领导者似乎可以把注意力集中于某个有限的领域（也就是他们的任务），忘了个人问题，感觉不到时间的流逝，觉得自己胜任有余、一切尽在掌握。当这些要素具备时，领导者就会真正地从自己的工作中享受到乐趣，不再担心他们的努力是否有效、是否会带来回报。他们就是在“走钢丝”。

我时常在想，这种工作与游戏的结合，用诗人罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）的话说就是“热爱与需要的融合”——是不是一种积极的上瘾。我认为，这是一种健康的上瘾，不仅对领导者个人来说是

健康的，对整个社会来说也是健康的。伟大的领导者就像高明的射箭手一样，他们放下了射中靶心的欲望，而把人、箭和靶看成不可分割的要素。 这对领导者来说是有益的。当这种风格的影响力可以有效地吸引并激励人们一起来“走钢丝”时，这对组织以及社会来说也是有益的。沃伦达因素万岁！



伟大的领导者就像高明的射箭手一样，他们放下了射中靶心的欲望，而把人、箭和靶看成不可分割的要素。

19

何时辞职

当你必须要放弃自己曾经钟爱的东西时，不管那是一份工作还是一段婚姻，作出这样的决定显然是最令人痛苦的。辞职的代价固然很大，但继续留在一个你已不再能发挥作用的职位上，代价更加巨大。领导者该何时与组织划清界线？

尽管丹尼尔·埃尔斯伯格不断地提醒公众，值得争论的不是他而是印度支那看似无休止的战争，但是我发现，正是他触动了公众的想象力。人们禁不住要猜测，他怎么就从忠诚的局内人变成了反叛的局外人，从听话的组织人变成了不怕坐牢的持不同政见者。让我感兴趣的也是这种内心转变的过程。是什么样的互动让年轻的埃尔斯伯格对所在的组织产生了忠诚，而在仅仅几年之后就又让他产生了同样强烈的反叛呢？我想知道，埃尔斯伯格事件在多大程度上是特例，又在多大程度上反映了组织生活的普遍原则？毕竟，埃尔斯伯格并不是第一个对自己一直投身其中的工作产生怀疑的政府顾问。埃尔斯伯格的特别之处在于，他找到了一种引人注目的方式来清楚地表达自己的异议。组织的行为准则往往非常强大，以至于有时持不同意见并且无法忍受下去的个体只能辞职或离去。埃尔斯伯格可能没有触犯法律，但他确实作出了比犯法更大胆的行为。他打破了规则。他不仅大声地说了出来，还把自己的幻灭和觉醒变成了白纸黑字。

很多在大型的官僚组织中工作的人都发现自己有着与埃尔斯伯格相似的处境，尽管他们面对的风险往往没有那么大。他们反对某些政策，但很快就发现，官僚组织不能容忍不同意见。怎么办呢？他们有几种选择。他们可以屈服。或者，他们可以留在组织里，在忍受挫折和模糊的同时争取大多数人的支持。再或者，他们可以辞职。留下来可能意味着忍受表面上忠诚而私下里怀疑的煎熬。但是辞职又怎样呢？表面上看来，辞职是一条轻松的出路，但它也有令人感到郁闷、矛盾的一面。正如《麦克伯德》（*MacBird*）中的斯蒂文森所说的：

> 大胆直言会让一个人失去影响力。
> 变革的机会将变得非常渺茫。
> 做一个批评家，从内部改变魔鬼的行为，
> 这种机会仍然是我的希望。

退出！从外面向里看！
这种置身事外的立场，
这种不熟悉的处境，
少有的几个出走者已无奈地回头了……
我害怕出走，我要在内部致力于变革。

选择怎样离开

如果选择了辞职，那么怎样离开也是一个问题——是静静地离开，还是在离开的同时公开表明自己的立场。这些选择是组织生活的一个普遍特征；然而，之前几乎没有任何论文或书籍论及组织中反对意见的动态，尽管哈佛大学的政治经济学家阿尔贝特·赫希曼（Albert O.Hirschman）最近出版的一本书几乎独力填补了过去的空白。非常奇怪的是，这本书仍旧是“不公开的”，受作者所描述的过程影响的读者大多没有读过这本书。

我最早开始认真考虑辞职的问题以及反对意见的其他表现形式等组织现象，是在1970年的春天。当时，我刚刚辞去了纽约州立大学布法罗分校代理执行副校长的职务。正如经常发生的那样，我对这一现象的兴趣起因于不愉快的个人经历。我辞职是为了表示抗议，因为我认为代理校长在对付那年春天发生的一系列学潮运动时过分地使用了武力。

就我的情况而言，辞职被证明是毫无效果的抗议形式。当我试图分析其原因时，我发现，自己的经历根本不是独一无二的——大多数的大型组织，包括政府机构和大学，都有抑制和消除反对意见的有效机制。实际上，能像埃尔斯伯格那样迫使组织面对公众的个体很少见。

“温和地”离去毫无意义

普普通通的辞职是一种平淡的举动，不管正式提出辞职的个体多么正义、多么愤慨。一套服务于组织的常规和惯例会消除这种举动的

不利影响，而出于各种个人原因，没有多少辞职者能够或者愿意打破这些常规和惯例。当被完全社会化的反对者辞职后，他会蹑手蹑脚地离开。一篇新闻稿会以离去者上司的名义送至媒体，上面写着："今天我非常遗憾地接受了Y先生的辞呈。"这种形式上的声明不过是为了混淆视听，但是尽管如此，这是公认的惯例。

一个人在微笑的掩盖下逃走了，不管多么不真诚，双方也要说些恭维话，给彼此留些脸面。离去者最后的职责是要保持缄默。游戏规则要求结论只能传到局内人那里。这种惯例完全是为组织的宗旨服务的。宣布辞职通常是一个信号，暗示着组织内存在着不和谐甚至是真正的麻烦。但是，如果发出这种信号的个体没有进一步的坦白行动，那么辞职就仅仅是一个毫无意义的动作。组织推断经过消音处理的闹事者将很快被忘记，而这种推断往往是正确的。没有了眼中钉和肉中刺，组织会继续既定的方向，只是偶尔才会遭到普通公众没有经验的监督和审查。

追随和谐的弊端

组织对和谐的追求不是有意识的安排，而是大型组织的结构带来的必然结果。在这样的组织里，凝聚源于一套共有的价值观、信念、准则和态度。换句话说，一个组织也是一个有鉴别力的系统，不能分享其共同的价值观和观点的人就是不正常的人、边缘人、局外人。

讽刺的是，这种对和谐的普遍强调服务于组织的效果并不是特别成功。全体一致会相当迅速地导致停滞，而这反过来会引起非进步性的变革。事实上，组织中不正常的人，也就是观点不同寻常的个体，很可能是组织与更适合的新范式之间至关重要甚至是唯一的纽带。 然而，这个事实并不会让组织更重视他。大多数组织宁愿冒落后的危险，也不愿给不符合准则或规范的人留出空间。

当这种不容忍简直就是自我毁灭时，也就是说，当所牵涉的问题意义非常重大时（或者当重要的人物采取了非常强硬或针对个人的立场时），情况就尤其如此。在一些小问题上，比如该给一种新产品取

什么名称、该在哪个城市建立一个特许经营店，反对意见还是被容许甚至受欢迎的，以保证最佳的方案最终得到实施。但是说到战争与和平、生与死、发展与停滞、抗争与逃避、改革与现状等极其重大的问题时，反对意见往往被看成是恐怖的东西。恰恰是在这种最有必要考虑广泛方案的可能结果的情况下，一致意见的公示反倒变成了必须要捍卫的绝对价值标准，不管付出多大的人力资源代价。

在组织的环境中，全体一致或者至少是其公示非常受重视，以至于它对个体的影响往往会超过个体的良心。在一个组织中，一个守规矩的成员突然发现，自己在某个政策上与上司及同事意见相左。如果这个政策是相对不重要的或者尚未确定的，那么反对或许会被交易或妥协所吸收。如果所涉及的问题是无关痛痒的，冲突可能会被避免。但是，如果问题是重要的而反对者又是坚决的，那么隔阂就会越来越大、越来越深。起初，反对者会努力地对他人施加各种可能的影响，试图让他们相信和支持自己。除了召开记者招待会，这种选择还可以有别的实施方式，比如抱怨、威胁、辞职。但是在通常情况下，反对者会在一系列不公开的对抗中表达自己的不满。当这些努力失败时（通常都是这种结果），反对者必须要面对辞职的可能性。一旦表达的努力先后失败了，辞职就会变成合乎情理的选择。反对者会意识到，真诚、耐心地说服毫无效果，而他在组织内的影响力正日渐削弱，他对组织的忠诚可能也在逐渐动摇。如果他继续留在组织中，他就极有可能变成一个被压抑自我主张的人，一个没有影响力的人，得公然接受与自己的意志、判断、价值体系甚至是职业操守相违背的政策。

为何不愿意辞职

尽管这种前景的确非常惨淡，但是面对基本的组织冲突，为了坚持原则而离去仍旧是一种非常罕见的反应。

为什么我们不愿意辞职呢？为什么即使被迫辞了职，我们也宁愿“温和地”离去，不吵闹，不表明立场和原则，甚至不想让外人知道

呢？巨大的组织压力以及个人的借口加在一起，会阻止反对者为坚持立场而离去。我们大多数人宁愿去说服上司或最高层看到“理由”，也不愿意辞职。辞职意味着反叛和蔑视，是一种让大多数组织人（包括从政者和学术界人士）感到不自在的姿态。

更糟糕的是，辞职还带有失败的意味，而失败是追求成功的人群最避讳的。因此，我们不辞职，我们告诉自己说，如果我们辞职了，组织可能会变得更糟。这可能是所有借口中最有诱惑力的一个。在这期间，我们已经越来越深地卷入到自己默默反对的政策当中，想要从中解脱已经越来越困难了。

辞职者为何保持沉默

如果辞职无法避免，很多自私的理由会让我们安静地离开。大多数辞职者想要再找工作，而很少有组织喜欢多嘴长舌的人。什么都敢说，这不太可能让你更受雇主的欢迎。公开表达愤怒的辞职者会被一种消极的氛围所笼罩，而以回归商业、家庭、教学或研究为理由安静地离职的人，重新进入就业市场时则不会头顶任何疑云。

很多辞职者宁愿保持低调，仅仅是因为他们意识到问题变了。吵吵闹闹地表明立场也无济于事，何苦要因此毁了自己的前途呢？不管这些理由多么自私，当一个人选择了安静地离开时，得到最大好处的始终是组织。得体的离职隐藏了引发辞职的潜在分歧。争论中的问题几乎肯定会被冠冕堂皇的离职声明所掩盖。

就像禅宗的茶道一样，辞职是一种仪式；对没有按规矩完成仪式的人来说，辞职就是灾难。在组织的计划中，辞职的事实及其背后的原因都不如保全组织的颜面重要。坦白的辞职会被组织视为背叛和泄密的举动。当然，这在某种程度上也是一个保全个人颜面的问题。那些当权者希望看到组织一团和气，部分是因为这可以让他们自己免遭批评。

因为谨小慎微的辞职相当于没有任何的抗议，所以温和地离去可

以让辞职者免遭背叛组织的指责。但不管是“强硬”还是“温和”，辞职离去始终是组织生活中的最后手段。值得注意的是，强烈反对某项政策的个体往往会选择表面默许、私下阻挠的做法。他可能会继续向同事表达自己的反对，但同事们也可能用各种办法中和他的抗议。在这种个体与组织其他成员的冲突中，个体往往会离去——即使不是整个人离开，至少也是把自己的关注转向管理和实施等实际问题。他会转移自己的注意力。

这样的活动能否让一个人精疲力尽到道德麻木的程度，这是值得怀疑的，但有一点可以肯定的是，大型组织的本性可以让麦克纳马拉或者埃尔斯伯格这样的人致力于一个不道德的目标，而且不会立刻产生负罪感或内疚感。根据定义，组织就是增强了的差异化和专业化的系统，因此组织的道德就是割裂了的行为的道德。正如查尔斯·赖克（Challes Reich）在《纽约客》上所写的：

> 一个科学家利用自己的知识和研究，开发一种叫作凝固汽油弹的东西；另一个专家负责制定对外政策；第三个专家关注的是最先进的武器装备；第四个专家制造国防机构所需要的东西；第五个专家根据命令在指定地点把凝固汽油弹从飞机上投下。

在这种割裂的环境中，任何一个人都容易形成一孔之见，只专注于手头的任务并带着成就感去完成，而不管所有这些个别任务合起来的结果多么邪恶。作为所有大型组织的特征，这种割裂的结构会助长冷漠以及对责任的逃避。在这样的一个组织中，成员身份的一个好处就是肯定不会闻到皮肉烧焦的味道。

我们都是听着组织神话长大的。其中一个主要的神话是，全体一致的景象总是令人渴望的。这种信念是错误甚至危险的，但这并不影响它的流行。是的，这有时候需要决断力。的确，组织不应该经常公开地内斗。但是，始终不惜任何代价地禁止成员之间的情绪碰撞，这样做有什么好处呢？一个成员可能与组织的当权者存在着意见分歧。难道，为了让公众继续相信组织生活是没有冲突的，他就必须得保持沉默或被迫离开吗？然而，为了维持一团和气的假象，组织继续装出

最做作的姿态，就像对公众撒谎的姿态。

无法超越家丑不可外扬这一危险的观念，无能的我们近于精神分裂症患者。这不仅意味着反对意见是不好的，而且还意味着像政府这样的公共机构，其成员不是凡人，而是从来不会卷入这种庸俗的攻击性活动的圣人。

事实上，组织（包括政府在内）是庸俗的、辛苦的；如果想持续下去，组织就必须营造一个坦诚的环境——在这个环境里，傻瓜可以被称为傻瓜，所有的行动和动机都要及时受到严格的审查，以避免人为的漏洞和失败。在民主制度中，卑鄙、迟钝和腐败总是会被充分地曝光，而不会受到掩盖和保护；就像在“现实”世界中一样，这些东西必须要面对不留情面的质疑。当庸俗陈腐的客气被看得比责任或坦率更重要时，结果就是一个受严格统治而失去人性的社会；在这样的社会里，受到操纵的言语符号会制造出虚假的现实。

“忠诚”往往被用作抑制反对意见的理由或借口。 这种做法的一个版本是声称坦白直言使“亲者痛、仇者快”。因为公开发表了所谓的《五角大楼文件》，埃尔斯伯格对国家的忠诚一再地受到质疑。在《纽约时报》连载的这份文件的头3期里，所透露出来的内容几乎都是众所周知的。除了少数的细节和一两段有趣的坦白，基本上再没有什么东西是此前一些不那么有争议的关于越战的论文和书籍尚未披露的。但是，试图抑制保密材料公开的政府官员决定夸大这次发表的“外交后果”。布法罗的《新闻晚报》（*Evening News*）援引一位政府官员的话说：“毫无疑问，最认真地阅读这篇连载的肯定是苏联大使馆。”

阻止成员表达反对意见的所有上述压力，都可以归入“忠诚”这个拙劣的标签。事实上，这些压力体现出一些更微妙的个人和组织因素，其中包括：

- 根深蒂固的心理依赖。
- 权力的问题。
- 纯粹的野心。

◆拉拢机制（“唱反调者”技巧）。
◆成为集团一员的压力以及害怕从外向里看的恐惧。
◆对“绅士会温和地、私下地解决分歧”这一神话的迷信。
◆对“亲者痛、仇者快”这种背叛的恐惧。
◆认为自己“理智的”努力会阻止事态进一步恶化的幻想。

要想理解反对辞职的其他理由，我们必须先来看看一个更深层的文化因素。事实上，我们大多数人都要在这样的“组织社会”中度过自己忙碌的职业生涯。在美国，90%的就业人口在正式的组织中工作。在我们的文化中，身份、地位、成就感等都要通过成为这些组织的一员来实现。在很大程度上，你做什么决定着你是什么。“我的医生儿子”不仅仅是无数犹太笑话中的妙语。它简洁而又精确地描述了有关我们文化的一个重大事实。在现实生活中，与某种职业或其他组织的关联是实现身份、自我、自尊的保证。你就是你所从事的职业；在我们的社会里（就像在所有其他的工业社会中一样），工作是在大型的、复杂的官僚体系中完成的。如果你离开了组织，尤其是公开地表达了你的抗议，那么你就会像贝克特戏剧中的人物一样，没有角色，没有道具，没有布景。

辞职，请公开表明你的立场

事实上，再多一些辞职会更有利于个人的良心，也更有利于这个国家。我自己的辞职是一个转折点。这个决定代表着在多年的组织生活中，我第一次能够说“不，我不能让自己认同那项政策”，第一次宁可冒成为局外人的风险，也不要拒绝耐心地进行内部变革。很多因素促成了这个决定，但是说到底我的辞职原因是非常个人的。我不想在警察进驻校园一两个月之后才说：“嗯，当时我是反对这项措施的。”

我认为，对我们组织中每一个需要作出决定的人来说，大声表明自己的观点是非常重要的。 如果我们发现因为自己完全不能认同组织的政策，所以继续做管理者已不可能，那么我认为我们必须辞职并公开表明自己的立场。另一种选择是没有价值的盲从，但那样做的代价

太高了。

20

追随力

在一个越来越复杂的世界里，领导者越来越依赖于下属提供的可靠信息，不管他们是否愿意听。讲真话的追随者与听真话的领导者是一个难以战胜的组合。卓越的领导者鼓励并且奖励反对意见。他们明白，不管时常听到逆耳之言会让他们感到多么不自在，那也是值得的，因为深思熟虑的顶嘴可以强化他们作出正确决策的能力。

一个像我们这样崇拜明星的社会，在分析组织成败的原因时把注意力集中在领导者身上，这可能是必然的。作为一个长期研究和讲授管理的学者，我也曾经倾向于在领导者那里寻找组织实现和保持繁荣的线索。但是，我对有效领导者的研究越多，就越深信有效追随者的重要性被低估了。

什么造就了优秀的追随者

是什么造就了优秀的追随者？一个最重要的特征很可能是讲真话的意愿。在一个越来越复杂的世界里，领导者越来越依赖于下属提供的可靠信息，不管他们是否愿意听。讲真话的追随者与听真话的领导者是一个难以战胜的组合。

对我所说的“有效的顶嘴”的重要性，电影巨子塞缪尔·高德温（Samuel GoldWyn）似乎有一种直觉意识。在一连串的票房惨败之后，高德温先生把下属们召集到一起说：“即使意味着你们将失去工作我也希望你们毫无保留地告诉我，我和米高梅电影制片公司到底犯了什么错。”

尽管高德温先生本人并不乐意放弃让他自我感觉良好的“应声虫”的存在，但是他却以令人愉快而又有点混乱的方式承认公司非常需要讲真话的员工。

优秀的追随者让组织受益

像投资组合一样，组织也可以得益于多样性。卓越的领导者能够抵抗寻找与自己类似的人成为同事（我称之为“分身效应”）的强烈欲

望。他们寻找不同类型的优秀人才，鼓励他们说出自己的想法，甚至是提出反对意见。有些领导者意识到了组织全体成员异口同声的隐患，因此明智地把反对意见纳入到决策过程当中。

对深思熟虑的反对意见持鼓励态度的组织，所获得的不仅仅是浓厚的分权气氛，还可以作出更正确的决策。 在最近的一次研究中，普渡大学的心理学教授丽贝卡·亨利发现，群体往往要比个体更能有效地预测销售额以及其他的金融数据。而且，群体成员最初的分歧越大，他们最后作出的预测就越准确。“分歧越大，他们被迫考虑的可能性就越多。”亨利女士说。



讲真话的追随者与听真话的领导者
是一个难以战胜的组合。

像优秀的领导者一样，优秀的追随者也懂得敢于直言的重要性。更重要的是，他们坚持这一原则。 就像更信奉宗教的时代所谓的“沉默的罪恶”一样，沉默无为往往会让组织及其领导者付出沉重的代价。对前总统罗纳德·里根来说，那些不愿对他讲逆耳忠言的所谓的朋友，要远比他表面上的敌人给他造成的痛苦和损失更大。

拒绝沉默而不是反对意见

在南希·里根最近的自传《轮到我说了》（*My Turn*）当中，她提到，记得有一次当时任副总统的乔治·布什来找她，说他对白宫的办公厅主任持严重的保留意见。“我希望你直接去跟我的丈夫说，”第一夫人说，“我不应该是唯一一个向他说这件事的人。”据里根夫人说，布什先生的回答是：“南希，那不是我的职责。”“那恰恰是你的职责。”她气冲冲地说。

南希·里根说得对，向当权者说出自己最真诚的忠告，这是优秀追

随者的职责。领导者应该拒绝的是沉默而不是反对意见。 关于这个主题，历史上有很多前车之鉴，但最发人深省的就是英格兰大法官兼上议院议长圣托马斯·贝克特（Saint Thomas à Becket）被谋杀的原因。据说有一次，在与曾是其好友的贝克特发生争论后，亨利二世（Henry　II）小声地咕哝说：“就没有人愿意帮我摆脱这个爱管闲事的神父吗？”

于是，有四个骑士冲进贝克特的大教堂杀了他。这四个骑士认为，那就是优秀追随者应该做的。对于亨利提出的问题，最有利于其施政的回答应该是“不”，或者至少是“让我们来谈谈这件事吧”。当然，这样做要冒不敬犯上的风险。

就像现代那些发誓证明他们只是在照领导者的意思做事的下属一样，那四位骑士犯了胆大妄为之罪。亨利错在没有表明自己的态度，没有营造一个鼓励逆耳忠言的环境，使得追随者宁愿杀人也不愿提出反对意见；四位骑士错在没有提出正当的理由来反对国王的决定。

卓越的领导者鼓励并且奖励反对意见。他们明白，不管时常听到逆耳之言会让他们感到多么不自在，那也是值得的，因为深思熟虑的顶嘴可以强化他们作出正确决策的能力。

管理者的薪酬应该大大有助于安慰领导者受到逆耳之言刺痛的自我。但是，追随者能从中得到什么好处呢？的确，在大胆直言的过程中，优秀追随者可能必须要冒丢掉工作的危险。但是请想想保持沉默的代价。什么工作值得你追随一个固守着最狭隘的忠诚观的领导者呢？为了保住工作而承受如此巨大的心理压力，这值得吗？

领导力箴言
MANAGING THE DREAM
REFLECTIONS ON LEADERSHIP AND CHANGE

像优秀的领导者一样，优秀的追随者也懂得敢于直言的重要性。更重要的是，他们坚持这一原则。

或许最有讽刺意味的是，愿意大胆直言的追随者恰恰表现出了作为领导力要素的那种主动精神。

21

善于讲故事的领导者

最卓越的领导者，不管是高尚的还是邪恶的，都是讲故事的高手，都善于以生动而又令人信服的叙述和表达将其他人吸引到自己身边；他们可以找到一种声音去清楚地表达共同的梦想；他们能够说出他人内心无形的渴望和深切的需要；他们可以从言语中创造出一致性。

近年来，就领导力的主题著书立说已经成了一个增长产业。在过去的20年里，出现了许许多多有关这一主题的论文和书籍。在其中看起来有可能经久不衰的少数几本书里，我们能马上想到的是詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（James MacGregor Burns）仍能引起共鸣的《领袖》（*Leadership*）和詹姆斯·奥图尔的《领导变革》。现在又多了一本这样的书，它就是霍华德·加德纳的绝佳新作《领导智慧》。

这本副标题为《领导能力剖析》的书是极富挑战性的，它试图为我们对领导力的所有认识建立一个认知框架。就像加德纳早些时候所写的《智能的结构》（*Frames of Mind*）、《心灵的新科学》（*The Mind's New Science*）和《大师的创造力》（*Creating Minds*）[40]一样，他的这本新书也是他在哈佛大学教育学院研究创造力和影响力的成果。

加德纳的领导力观点

加德纳是一位好老师，他深知最有效的教训往往要以生动的故事来表达。因此，他没有用满篇的斜体术语和简单化的图表来阐述自己的领导力理论，尽管这些东西在近年来的领导力书籍中已经变得像页码一样不可或缺。相反，他记述了从玛格丽特·米德到圣雄甘地等11位20世纪的领导者，用他们生动活泼的简短传记把自己的理论观点变得有血有肉。在加德纳所营造的背景中，这些被浓缩的人生像某些伟大的领导者所写的信件一样具有说服力；它们至少可以片段地告诉我们，在各自卓越的职业生涯中，这些领导者对职责的履行有哪些认识。这些简短的传记寓教于乐，即便没有提供直截了当的答案，至少也是极具指导意义的。

在详细分析加德纳的成就之前，请让我先说说，为什么他的这本书如此重要。人类目前面临的三大威胁是：核事故或核战争导致的全球毁灭、全球范围的瘟疫或生态灾难以及大多数机构中日益深重的领导力危机。与大瘟疫或核浩劫的威胁不同，领导力危机不大可能成为畅销书或卖座电影的素材；但是在很多方面来说，它又是我们今天面临的诸多威胁当中最紧迫、最危险的一个——单凭它至今还没有得到足够的承认和了解这一点，我们就可以这样认为。

如何应对领导力危机

领导力危机的迹象是普遍存在和令人担忧的。请看看在通用汽车、IBM和美国运通等一些最受尊敬的美国企业里发生的领导变化吧。通过比较通用汽车的两位前任领导者艾尔弗雷德·斯隆和罗杰·史密斯的领导能力，加德纳认为，在我们的企业中领导力正日益恶化。

正因为非常重视这个危机，正因为“所有的领导者都到哪里去了”这个问题一直萦绕于脑际，所以我拜读了加德纳的这本书。尽管《领导智慧》并没有提出什么神奇的准则或捷径，但它的确为我们以清晰、理性的方式思考领导力提供了一个框架，而这正是解决我们面临的领导力危机所必需的第一步。

加德纳的核心观点之一是，卓越的领导者——不管是罗斯福还是希特勒，善于讲述或表达面向其他人的故事。加德纳所谓的领导者不仅仅是首席执行官或国家元首。在他看来，所有“能用语言或个人榜样对很多人的行为、思想或情绪产生显著影响的人”，都是领导者。加德纳喜欢把那些被影响的人称为“听众”，而不是“追随者”。他描述了领导力的连续区间：一端是间接领导力，通过学术成果或者其他的符号沟通来施加影响；另一端是直接领导力，比如世界领袖通过演讲或其他途径来施加影响。

加德纳还根据影响范围制作了领导力的分类图表：从对诸如学术专业等相对狭窄的领域施加的影响，到对较大社群施加的影响。另外，他还根据创造力描述了领导力的层次：像教育家罗伯特·梅纳德·

哈钦斯这样的小范围领导者处在最低层次，像甘地这样的梦想家处于最高层次。加德纳列出了有效领导力必须具备的4个因素：

- ◆与社群或听众的联系。
- ◆包含超脱和融入在内的生活节奏。
- ◆他们所讲述的故事与他们表现出来的品质之间的关系。
- ◆通过人们的选择而不是利用暴力获得的权力。

有的读者或许并不认同加德纳的理论框架；他自己也很谦虚地说，这个框架不是一个领导力模式，而仅仅是领导力模式的要素。然而，不管是否认同，读者们都会发现，这些真实领导者的故事就领导力自我表达的众多方式提出了很多深刻的见解。加德纳从来不会因为过于迷恋自己的认知理论，而将自己的观察仅仅局限于完美地符合其范式的事物。他以非常简洁的语言给我们提供了更多内容：不仅有抽象的、理论的东西，还有具体的、真实的东西。

加德纳想要系统地分析领导力的尝试非常大胆，因为任何概括性的解释都容易受到猛烈的批评和抨击。但是这本书的神奇之处在于理论与生动的实例并存。作为曼哈顿计划的负责人，罗伯特·奥本海默后来成了主张负责任地利用核能的有争议的代言人。一开始，他只是理论物理学这一相对有限的领域中的一个间接领导者。然而，更让人感兴趣的是奥本海默领导力风格的特质，这在加德纳对奥本海默职业生涯的叙述中得到了生动的展现。

加德纳知道，一个恰到好处的逸事抵得上一千条理论；他最擅长的就是展现而不是说教。例如，加德纳没有长篇大论地讲述奥本海默的傲慢自大如何导致其领导的失败，而是举了一个令人印象深刻的例子：因为发行人菲利普·格雷厄姆（Philip　Graham）看不懂书稿中的一些梵文，奥本海默冷冰冰地与他解除了合作。在同一章里，加德纳还讲述了前总统林登·约翰逊（不在加德纳所述的11位领导者之列）授予奥本海默“费米奖”（Enrico Fermi Award）[41]，从而结束了奥本海默非正式地与公职隔绝的生活。透过这个事例，加德纳让我们管窥了什么是有道德的领导者。奥本海默表明了他对约翰逊这一举动的意

义的深刻理解，他说：“总统先生，今天您颁这个奖给我，我想这很可能需要一定的宽容和勇气。在我看来，这对我们未来的一切来说是个好兆头。”

通过以独特的方式定义术语并描述领导力的很多表现形式，加德纳一次又一次地让我们有机会去深入地思考领导力。虽然这种图解式的方法有时候会变得有些单调乏味，但是我们知道，很快我们就会来到另一个发人深省的时刻，读到另一个深刻的教训。这就是我们所花时间的首要回报。这本书能带给我们的另一个乐趣是，它会让我们草草地记下一些笔记，以便我们更多地了解一些可能被忽视的领导者。加德纳的创造力，把一次原本可能艰难且乏味的严肃探索，变成了一次轻松而又令人兴奋的学术之旅。

领导力的三个争论

加德纳这本书最大的优点之一是，它避开了那些错误的对立二分的观点，而当前有很多论述领导力的文献都深受其害。不管初衷多好，那些作者都往往会卷入到如今大家都熟悉的关于领导力的争论中。那些关注领导者和领导力的作者特别容易陷入三个争论。

第一个争论是，领导者是高于生活的形象——能够改变处境的英雄。 比如温斯顿·丘吉尔说他的祖先约翰·丘吉尔（John Churchill）就是这样的人——抑或仅仅是比他们自身更为强大的力量的生动化身？我把这看作是托尔斯泰与卡莱尔之间的争论。在托尔斯泰的《战争与和平》中，拿破仑和他的俄国对手与俄法两军那些重大战役的最终结果之间没有多大关系。用一个可能会让托尔斯泰迷惑地揪住胡子的比喻来说就是，托尔斯泰眼里的领导者不过是又一个立于时代精神潮头的冲浪者，虽然他用的冲浪板最大。而卡莱尔则认为，每一个组织都是某个伟人拉长了的影子。假如卡莱尔是一个南加州人，他可能会写道，伟大的领导者不仅驾驭浪潮，他们还创造浪潮。

加德纳没有接受这两种对立领导观中的任何一个，而是超越了它们，甚至化解了它们之间的矛盾。加德纳从未屈从于这种非此即彼的

思维，他将其描述为5岁孩童的心智——加德纳用5岁来代表普通公众未经教育的心智年龄。例如，在介绍乔治·卡特利特·马歇尔将军的时候，加德纳既是在描述一个英雄的行为——身为年轻军官的马歇尔在第一次见面时就敢于质疑潘兴将军，也是在讲述一位领导者的职业轨迹，他努力地修复着从前的政敌留下的惨淡经济。如果加德纳的天平偶尔倾向于卡莱尔的领导观，又有谁能指责他呢？毕竟，这本书承认了人类活动中故事的重要性，而谁的故事又能比英雄的故事更有说服力呢？

加德纳也超越了第二个争论，领导者是天生的还是后天造就的这一持续的争论。 这个争论已经非常普遍，甚至成就了一幅漫画：一个紧张不安的少年将满是“不及格”的成绩单拿给做首席执行官的父亲看，并问道：“爸爸，你觉得这是遗传呢？还是受环境的影响呢？”加德纳承认这个在众多学术群体中引发不同意见的争论，但他没有选择支持任何一方，而是把来自双方的有用数据作为了我们对领导者的基本认识。他认为，领导者们的确看起来有一些共同的经历。我们这个时代的杰出人物，包括克林顿总统在内，有相当多的人都是早年丧父。而且，领导者们看起来也具有某些共同的品质。正如我自己对很多当代领导者的研究所显示的，无论是在艺术领域，还是在政治领域或企业界，领导者几乎向来都是爱冒险的人。他们还往往有好奇心，精力充沛，并且天生就有强烈的幽默感。

加德纳不仅能公正地审视是天生还是后天造就的争论，他还能对此有所思考而又不过分沉迷于其中。他对两种矛盾观点的平衡把握标志着他的成熟。争论领导者是天生的还是后天造就的，这是一种放纵的偏离，因为当前我们最紧迫的问题是，怎样最充分地开发很多人都具有而且我们也极度需要的领导能力。一项诺贝尔奖在等着能够解决领导者是天生的还是后天造就的这一问题的那个人。但是，在某个出人意料的突破或者令人信服的新证据出现之前，这样的争论不会有任何结果。公共生活的各个领域对领导力的需求已经变得极其迫切，我们不能再把时间浪费在这种毫无意义的争论上了。

加德纳巧妙避开的第三个争论，错误的对立二分，是实用主义的

领导力与理想主义的领导力之间的认知冲突。 对于那些抓住了机会，却不顾自己的行动会对他人的生活质量造成什么影响的领导者，关于领导力的文献使用了几个不同的术语来描述他们。“马基雅维利式的权谋政治家”（Machiavellian）是这些术语中最激烈的一个。一些较为温和的术语往往出现在权变理论和“情境理论”的讨论中。但是，加德纳聪明地避开了这些标签，他的选择是让我们看到领导者往往既是实用主义者，也是理想主义者。例如，他恰当地把哈钦斯描述为“一个带有实用主义气息的理想主义者”，并且提到斯隆在为通用汽车公司赚钱的同时也抱有为国效力的愿望。

领导者善于倾听，更善于表达

在对领导者长达40年的研究中，我一次又一次地发现，他们是“务实的梦想家”；他们的达成能力往往是以一个包含利他主义的愿景为基础。因此，当史蒂夫·乔布斯游说时任百事公司总裁的约翰·斯卡利来苹果电脑公司时，他知道自己不仅要感召斯卡利的雄心壮志，而且还要迎合他想要在大幅增加的利润之外留下点什么的渴望。当时乔布斯问斯卡利，他想把自己的余生花在卖糖水上面吗？

学者们处理两类问题。有些问题，比如用假饵钓鱼以及16世纪法国诗歌的肖像学，是可以彻底研究清楚的。而另一些问题，比如领导力，牵涉太广而且太过复杂，因此是只能探索的。这后一类问题必然是更为重要的。你可能会质疑加德纳的一些具体的选择。例如，你可能会问，如果他完全专注于公共领导力及其影响广泛的问题，那么他的研究成果会不会更适用于组织生活。但是，考虑到这本书卓著的成就，所有这样的意见都仅仅是吹毛求疵。

在加德纳探索的那些领导力风格中，有几个反复出现的要素在以前的相关文献中一直没有得到足够的强调。例如，对于加德纳所描述的很多领导者（包括龙卡利和甘地）来说，旅行甚至要比正式的教育更重要。加德纳指出，同独裁的领导者相比，非独裁的领导者更有可能经历过大量的海外旅行。很多领导者经历过近乎虚构的、包含了考

验和新生的内心旅行。加德纳让我们看到，尽管不得不面对丈夫的小儿麻痹症以及他爱着另一个女人的事实，但埃莉诺·罗斯福（Eleanor Roosevelt）却成功地重新塑造了自己，成为了一个越来越独立的、为女权和民权事业呼吁奔走的领导者。

不过，我们也不能变得过分倾向于卡莱尔的领导观。领导从来不是在真空中施行的。领导力始终是领导者、追随者以及目标或梦想之间的互动。领导者与追随者之间的共鸣会让他们团结起来致力于共同的事业。 领导者在这个过程中的角色得到了较多的分析。例如，我的研究表明，领导者受到了高度的关注，他们能够激发信任，是希望的传播者。但是对领导者而言，追随者要比那些个人特征当中的任何一个都更加重要。正如加里·威尔斯在《吹响领导的号角》（*The Call of Leaders* ）中所写的：

> 领导者最需要的是追随者。如果没有追随者，最优秀的创意、最坚定的意志、最迷人的微笑都将毫无意义。

领导者都善于倾听：当甘地走遍整个印度去了解人民的心声时，他显示出了这种能力。但是，让领导者有别于心理医生或咨询师的是，领导者可以找到一种声音去清楚地表达共同的梦想。 加德纳所选择的领导者几乎个个都有出众的口才，但我在他们的履历中并没有看到公开演说。我们似乎把激励和鼓动听众的能力看成是某种花哨甚至危险的东西了。然而，正是出色的口才让马丁·路德·金拥有了一个国家甚至是国际领导者的声音。任何想要给未来的领导者制定课程的人，都应该牢记这个事实。

卓越的领导者能够说出他人内心无形的渴望和深切的需要。他们可以从言语中创造出一致性。　　在《领导智慧》中，加德纳让我们看到，他自己就是一个这样的领导者——能够清楚地表达长期以来我们很多人对这一主题的思索。

22

凭直觉行动

我们的文化需要更多的右脑特质，需要变得更加注重直觉、概念、综合以及艺术性。在任何一家企业里，管理者扮演着左脑，研发人员扮演着右脑，但首席执行官必须兼而有之，具备全脑思维，其中就包括学会相信爱默生所说的“神圣的冲动”，也就是预感，或者说是在一瞬间让你看到了绝对该做之事的幻象。人人都有这样的幻象，只是领导者学会了相信它们。

人生从来就不简单，而且正变得日益复杂，尽管如此，我们仍然坚持努力把它变得简单。简单化的倡导者把现实看成是机械的、静态的、分段的、理性的，尽管它实际上是有机的、动态的、完整的、模糊的。他们把相互关系看成是线性的、顺序的、无关联的、单个的、相互独立的，虽然实际上它们是并行的、同时发生的、有关联的、模糊的、多重的、相互依赖的。他们是宿命论者，相信因果，但事实上，可能性才是唯一的规则，必然的事几乎从来没有出现过。

不过，为了避免有人被复杂性吓跑，我还是愿意引用美国天文学家、科幻小说家卡尔·萨根（Carl Sagan）在《伊甸园之龙》（*The Dragons of Eden*）中提出的这种想法：

> 我们可以想象出一个这样的世界，它的自然法则极其复杂。但是，我们并没有生活在这样的一个世界里。为什么呢？我想，这可能是因为所有觉得他们的世界太复杂的生物都灭绝了。例如，我们生活在树上的远古祖先，他们需要从一棵树荡到另一棵树上，其中那些难以计算出正确跳跃轨迹的个体，自然不会留下很多后代。

这个世界也许不是非常复杂的，但它仍然是复杂的。而且正如我前面提到的，社会法规要比自然法则更复杂、更不确定。尽管存在这样的复杂性，我们却不能听天由命。我们必须继续从一棵树荡到另一棵树上，尽管这些“树”可能是思想，而我们可能是在利用神经元的轴突代替手臂建立联系。此时，我们可能愿意听从现代著名数学家、哲学家和教育理论家艾尔弗雷德·诺思·怀特海（Alfred North Whitehead）的建议：“寻求简单，然后怀疑它。”

机械观创造了组织人。正如我曾经提到的，具有讽刺意味的是，导致很多组织问题的正是组织人。那些把自身的创造力和精神影响力

发挥到极致的个体，将通过改造自身来拯救我们的组织。

领导者需要全脑思维

最近的研究已经清楚地表明，大脑的结构和功能分布并不完全像我们原来认为的那样。但是，把美国人的组织生活看成是左脑文化，充满了有意思的逻辑、技术、约束、保守和管理，仍旧是对我们有帮助的。我们是这种文化的产物，也同样受这些特征的控制和支配。我们的文化需要更多的右脑特质，需要变得更加注重直觉、概念、综合以及艺术性。 在与本书中的这些受访者交谈时，我一次又一次地被一个事实所打动，那就是不管他们的职业是什么，他们对直觉和概念能力的倚重丝毫不亚于逻辑和分析的才能。他们都是运用全脑的人，能够充分地利用自己的两个大脑半球。

在任何一家企业里，管理者扮演着左脑，研发人员扮演着右脑，但首席执行官必须兼而有之，同时具备管理和想象的才能。 之所以很少有人从有能力的管理者一跃成为真正的领导者，原因之一就在于企业文化以及整个社会更多的承认和奖励左脑成就，低估右脑成就。务实思维就是左脑统治的明证。习惯形成于左脑当中，却不会形成于右脑当中。

在担任美国大学女性协会的执行董事时，安妮·布赖恩特利用她所谓的“热气球练习”来鼓励员工们进行富有想象力的思考。

> 你带着人们登上一个想象中的热气球，从那上面可以看到整体和全局。然后，你分析自己看到了哪些事物、哪些人，他们在做什么以及他们还可能在做别的什么。例如，你可以想象如果你为儿童发展研究投入50万美元，那会发生什么？或者对于少女怀孕的问题，你能做些什么？

作为当时美国红十字协会的首席执行官，理查德·舒伯特（Richard Schubert）承认，组织当中始终存在着这种困境，即左脑习惯与右脑愿景之间的矛盾。他对我说：“需要维持现有的体系是显然的，而有必要改变它也同样是显而易见的，处在这两者之间，我常

常感到左右为难。”



管理者扮演着左脑，研发人员扮演着右脑，但首席执行官必须同时具备管理和想象的才能。

作为美国女童子军协会的执行董事，弗朗西丝·赫塞尔宾预见到了社会的改变，包括少数民族人口的增长，并预想到了她的组织可以怎样为这些改变做好准备：“因此，女孩们的需求也在改变，而我们在探索不同的方法以满足这些需求并提供服务。我在创立一个创新中心，它不是一个场所，而是一群人和一个概念。这个团队……将直接与各个女童子军理事会合作建立新的模式，使我们能够影响各种不同的社区，找出并培养土生土长的领导者，这将会变得越来越重要。”

在领导各自的非营利组织摆脱传统方式进入创新模式的过程中，布赖恩特、舒伯特和赫塞尔宾都采取了全脑思考的方法。他们三个以前都曾在私营部门取得过成功，都是在中年时期改变了自己的职业生涯。他们三个都说，从来没有任何成就能比他们在非营利组织中的任职更让人欣喜。舒伯特简洁地说：“这是我平生做过的最令人兴奋、最富有挑战性的事。”

科学家马蒂尔德·克里姆也是从私营部门转入公共部门的。他说：“成长需要抱着好奇心去体验差异和同步，去探索新的环境并沉浸其中，去反思你的经历并从中得到有益的经验。”

听从内心“神圣的冲动”

全脑思维的一部分包括学会相信爱默生所说的“神圣的冲动”，也就是预感，或者说是在一瞬间让你看到了绝对该做之事的幻象。人人都有这样的幻象，只是领导者学会了相信它们。

在此我想提醒你，李尔曾说，爱默生的《论自立》对他成为一个领导者产生过深远的影响："爱默生说要倾听内心的声音，与它同行，别去理会所有相反的声音。我不知道自己从何时开始理解那种声音中存在的某种神性—可以肯定的是，在高中、大学甚至是青年时期，我都还一无所知，但随着成长的继续，我也渐渐认识到了它的存在。身为一名作家，我怎么能够每天带着一个第二幕的问题入睡，醒来的时候就有了答案呢？因为有某种内心的声音。与那种声音同行，这是我们拥有的最纯净、最真实的东西—当然我得承认，并不是总能做到这样。而且，当我们放弃了自己的思想和信念时，它们最终会从他人的口中回到我们这里。它们会带着一种陌生的威严归来……所以，应该吸取的教训是，你要相信它。当我听从那种内心的声音时，就是我最有力量的时候。"

我认为，听从"神圣的冲动"，这是领导者的基本要素，也正是愿景得以实现的方式。 但是，对其他右脑品质的需要，也一次次地出现在我与这些领导者的谈话中。

在谈到怎样成为一个企业家时，作家和女权领袖格洛丽亚·斯泰纳姆说："如果你是一个非线性思考者，那会大有帮助。成为企业家需要一定的说服力，而这意味着要具备共情（empathy） [42] ……在我看来，企业家就像商业世界里的艺术家，因为我们可以把那些看似没有联系的东西结合成一个整体。"在谈到成功时，她使用了相似的措词："对我来说，进步的模式不是线性的，成功就是在完成你自身的整个循环。"



听从"神圣的冲动"，这是领导者的基本要素，也正是愿景得以实现的方式。

赫布·阿尔珀特（Herb Alpert）向我叙述了他是怎样做的："我是

一个右脑动物。我不是一个传统意义上的商人。我常常同时做很多事情，依赖自己的直觉行事。当双肩感到紧绷时，我知道有什么东西不对头了。我把自己的身体当作晴雨表，……当有人给我唱歌时，我会努力倾听。我会努力让偏见随风而逝。大体上，我是在倾听内心的感觉。”

这种对直觉的信赖已经让阿尔珀特成为一个成功的唱片明星和一个同样成功的商人。在谈到他时，他在A&M唱片公司的长期合伙人吉尔·弗里森（Gil Friesen）说：“他凭直觉就知道什么是正确的、什么是应该做到的。而且，他有一种特殊的能力，使他可以时常地跳到局外来观察、理解和提出问题。他在这家公司的框架内经营自己的职业生涯，这是一个完美的场景。他不断地作出决策，再造着他的职业生涯。”

阿尔珀特认为，在你应对当前的同时，你需要有一个描画未来的愿景。而且，阿尔珀特对相互的信任深信不疑。在谈到弗里森以及A&M唱片公司的创立合伙人杰里·莫斯（Jerry Moss）时，阿尔珀特说：“这家公司真正的原动力，是杰里、吉尔与我之间的相互信任，以及艺术家们对我们的信任。那些艺术家们说，因为我们的人关心他们正在做的事，所以他们会变得更轻松、更有灵感。另外，我们身上贴着私有和独立的标签，所以能够迅速地行动。”

弗里森接着说道：“我无法告诉你‘独立’这个字眼到底有多重要—对我们的员工以及艺术家们来说有多重要，它似乎具有某种魔力。”然后他微笑着补充说：“而且，我们从来不把我们的唱片或者艺术家称为‘产品’，因为那是在贬低他们。”

作为苹果电脑公司的首席执行官，约翰·斯卡利鼓励周围的人提出各种不同的意见，并带着愿景去做市场调查。

> 领导者可能会犯的一个最大的错误就是，组建一个仅仅反映他个人想法的团队。我发现，团队最好是由具有互不相同技能的成员组成，使他们互不相同的技能相互配合。领导者的真正职责是要解决怎样才能让互不相同的人和要素协同配合的问

> 题。
>
> 在自己亲眼看到之前，人们往往不知道或者无法描述他们想要的是什么。如果在引入麦金托什电脑（Mac， Macintosh，苹果电脑其中一个系列的个人电脑型号）之前去做它的市场调查，请被调查者描述他们心目中理想的个人电脑，那么他们会想到某种完全不同的东西。但是，当我们把麦金托什电脑拿给他们看，并且问他们："这就是您想要的吧？"这时他们都说："是的。"你必须要能够让抽象的东西变得可以认知，因为只有那样人们才能接受或者拒绝它。

作为一个高等院校的管理者，艾尔弗雷德·科茨乔克在聘用人才时注重右脑特征。

> 我首先看品格，看一个人能否激发他人的信任。然后我看想象力和毅力，对目标的不懈追求。例如，如果我在为总会计师的职位面试一个人，并且发现作为一个大学毕业生，他对中等代数或微积分感到很吃力，然而他还是设法进入了会计行业，那么我就会想要知道他有什么样的财务想象力。我会尽最大的努力去了解他，然后基本上凭直觉作出决定。他得让我对他有好感才行。

即使在你处理事情而不是与人打交道时，右脑也会派上用场。马蒂尔德·克里姆谈到了在她早期的工作中直觉的重要性："我对生物学问题一向有着很准确的直觉。我不记得自己在工作上是否有过付出了努力却一无所获的时候……我能够辨认出染色体。有一次，一个同事说他从狗身上分离出了一个新的细胞系，我看了之后立刻就发现那不是狗的细胞。只看染色体我就能够断定那是老鼠的细胞；我的判断是正确的，因为我们后来做了细胞学检验。就产前诊断而言，当我第一次看到淋巴细胞时我就发现男性和女性的细胞存在一个差别，于是当时我们对此进行了系统的研究。这在新闻界引起了轰动，但实际上那是做起来非常简单的工作。"

对具有想象力并相信直觉的克里姆来说，做那样的事情非常简单。但是，以前从来没有人做到过。

右脑型领导力

与我交谈过的领导者们也都相信运气的重要性，但他们给运气增添了一个特殊的含义，它让我们想到文斯·隆巴尔迪（Vince Lombardi）的名言：运气是准备和机会的结合。吉姆·伯克认为，自己是一个表面上讲究逻辑而实际上“依赖直觉和本能的人”。他在谈到领导职位时说：“要得到这些职位的确非常需要运气。在我的人生中有过很多的机遇。如果不是发生了‘泰诺’药物中毒事件，你就不会在这里同我交谈了。我恰好敏锐地为那个问题做好了准备—尽管是无意中。”

波士顿前检察官杰米·拉斯金也谈到了运气和准备：“关于领导力，我愿意给大家提供一个一般性的建议，那就是要找出你内心最真实的东西并且不动摇地追随它。但是，我真的相信运气在人类活动中的作用。马基雅维利曾说，幸运垂青于勇敢者。我认为，有准备的头脑基本上就等同于勇敢，但是也少不了运气的成分。拿破仑曾说，在他的军官们所具备的所有品质中，他最看重的就是运气。在你人生中的每一次关键时刻，运气都会不断地介入。”

西德尼·波拉克最准确、最生动地描述了右脑型领导力。他说：右脑型领导力源于某种受控的自由联想。所有的艺术也都源于此。我们常常说白日梦、灵感，但从科学上来说，那就是自由联想。首先，它意味着与那种联想建立联系的能力，那里是你得到创意的源头。当你拥有了创意之后，它就意味着信任创意的能力，尽管那些创意可能会破坏某些规则。然后，它就意味着实现那些创意的信心和勇气。最后，你不能害怕失败，否则，所谓的领导力就仅仅是表面上的：你接受了领导培训课程，努力学着上司的样子装腔作势，并把自己的办公室装饰得和上司的一模一样—这并不是真正的领导力。真正的领导力也许更多地涉及找出你自己的独特性，而不是确认你与他人的相似点。

波拉克给我讲了一个故事，生动地阐释了领导者的“神圣的冲动”。多年以前，我和芭芭拉·史翠珊及罗伯特·雷德福（Robert

Redford）一起制作了电影《往日情怀》（*The Way We Were* ）。史翠珊扮演的角色拼命地想要成为一个作家，非常努力但却诸事不顺。雷德福则扮演了一个事事一帆风顺的角色，他是一个很容易相处的人，他没有当作家的志向，却偏偏拥有作家的天赋。史翠珊扮演的角色在写作班上学得十分刻苦，非常认真地完成了一篇小故事。但是，教他们的老师却选读了雷德福的故事。这彻底击倒了她，她跑出教室，悲愤驱使她跑到一个垃圾桶旁边，把自己的故事撕得粉碎，狠狠地扔了进去，接着委屈地抽泣起来。

在拍摄这个镜头时，我在垃圾桶旁边安排了一架摄影机，对着她前面的一棵树，当我喊“开拍”的时候，她就会从那棵树后面跑出来，跑向摄影机，直接冲着我们，把故事扔进垃圾桶中；然后，当她靠在垃圾桶上开始哭泣时，我会把镜头摇到她的面部。本片的第一助理导演小霍华德·科克（Howard Koch, Jr.），曾经是她的上一部影片《主妇狂想曲》（*Up the Sandbox* ）的第一助理导演。当我们正在布置场景和道具时，霍华德走过来对我说：“你知道吗，她非常紧张。”我问为什么？他说：“她非常焦虑，因为她怕自己哭不出来。在拍《主妇狂想曲》时她的哭戏就非常不顺利，这让她觉得自己是一个蹩脚的演员，因此，她现在十分紧张。”

在我们这一行里有个小装置：一个小试管，顶部裹着纱布，底部像盐罐一样开有很多小孔，里面则装着晶体氨的小颗粒。用的时候，化妆师从顶上向里面吹气，氨的气味就会从底下的小孔里跑出来，进到你的眼睛里，让你流泪。它会让你的眼睛出现血丝，而且气味很难闻，但它对拍电影很有用。芭芭拉已经让化妆师到了那棵树的后面。我对霍华德说：“我不信她会哭不出来，任何一个唱歌唱得像她那么棒的人都能哭出来。你待在这儿，我去树后。等我冲你挥手时，你就开拍。”

我走到那棵树的后面，看见芭芭拉正在紧张地走来走去。化妆师已经准备好了试管，我过去叫他离开了。她吓了一跳，连声问：“你要去哪儿啊？等等，等等，你想干什么啊？”我说：“放松，放松。”我走过去拥抱着她；就在那一瞬间，她开始抽泣了起来。我冲霍华德挥

了挥手，他开动了摄影机，芭芭拉从树后走了出去。

当时，我什么都没跟她说。我根本就没想到要给她什么奇妙的指导。但是我知道，她已经入戏了，她的情绪已经到位了，只是她太紧张，无法让它释放出来。当我拥抱她时，有什么东西触动了她，让她放松了下来。就这样，她一路哭着拍完了这个镜头。你可能会问："你是怎么想到要这样做的？你怎么知道这招会奏效？"说实话，当我叫化妆师离开的时候，接下来该怎么办，还一点儿谱都没有呢。我只是非常相信她能哭出来，因为我已经看到了工作中的她是那么富有情感，知道她是一个非常容易动感情的女人；我不知道该怎么办—只是突然有了那种拥抱她的冲动，我也不知道那种冲动是从哪里来的。

那么，那种冲动是在哪里发生的呢？是在我走过去的路上吗？我觉得不是。我不认为那种冲动是在看到她之前产生的。就问题解决而言，它代表着什么呢？它代表着一个非常有效、非常迅捷的解决方案，可能远胜于一大堆开导或者唠唠叨叨地说什么"好了，想想你自己的伤心往事吧"。如果我走过去对她说："你看，我知道你能够做到，我相信你能。"那么她肯定会说："你离我远点儿！"那只会带给她更大的压力。我认为，或者说我猜，当时她感受到了真正的支持，而那打动了她。我认为那是一个简单、动情的时刻，她感到有人在真正支持她，而这感动了她，就是这样。



自信、愿景、美德、朴素的勇气，
以及对神圣的冲动的信赖，不仅是
必要的，而且是有效的。

这些领导者已经证明，自信、愿景、美德、朴素的勇气，以及对神圣的冲动的信赖，不仅是必要的，而且是有效的。 他们从一切事物当中学习，他们从经历中学到了很多，但从逆境和错误中学到的甚至

更多。而且，他们已经学会了通过引导来领导。

压力之下的优雅也许是这个群体的座右铭。在他们当中，没有谁生来就有优势，倒是有人生来就有真正的残疾。他们全都成为了领导者，因为领导者是后天造就的，而且是自我造就的。用华莱士·史蒂文斯的话来说，他们“生活在这个世界上，但又超脱于现有的观念之外”。他们创造了新的世界，因为他们每个人本身就是原创。

他们会说没什么可教你的，但实际上，他们已经给你指明了该怎样学习你需要知道的一切。没有哪位领导者一开始就打算成为领导者。人们打算过自己的人生，充分地表现自己。如果这种表现是有价值的，他们就成为了领导者。

因此，问题的关键不在于要成为一个领导者，而在于要成为自己，要充分地利用自己——你所有的技能、天赋和精力，从而让你的愿景得以展现。你一定不能有所保留。总而言之，你必须要成为真我，并且享受这个成长过程中的乐趣。

亨利·詹姆斯在自己的后半生写出了很多绝妙的小说，他在《随笔和评论》中写道：

> 我必须要放开自己！我一生都在这样对自己说，甚至在我躁动不安、充满激情的久远的青春岁月里，也是这样对自己说。话虽如此，我却从来也没有彻底地做到这一点。这种意识—这种需要自我解放的意识，带着居高临下的威严不时地催促着我，它似乎就是我的救世主，我的未来之路。我积累了巨大的资源，我必须要利用它们，要坚持，要拒绝妥协，要去做更多的事情—比我已经做到的多得多。要做到这一点，要证实你超越了死亡的自我，唯一的方法就是要投入地、充分地、迅捷地弹奏出尽可能多的音符。可以说，你的整个人生都由你来控制和支配。继续，我的孩子，奋力地去弹奏……去尝试一切，去实践一切，去演奏一切—去做一个艺术家，去展现卓越，直到生命的最后一刻。

詹姆斯的主要作品都是在他的自我激励之后写成的。因此，你要

奋力地去弹奏，去尝试一切，实践一切，演奏一切，去成为那个你能够成为的自己。

后记

未来没有保质期

待在房间里，
我不能理解这个世界；
但是当我走出去时，
我发现世界就是
三四座小山和一片云。

——华莱士·史蒂文斯

在《向格列柯报告》（*Report to Greco* ）中，尼科斯·卡赞扎基斯（Nikos Kazantzakis）提到了一句古老的诅咒："我诅咒你，愿你生逢乱世。"因此，我们都受到了这句话的诅咒和拖累，也都受到了它的吸引、刺激和迷惑。这是一个多么令人眼花缭乱的时代啊！在《世界是平的："凌志汽车"和"橄榄树"的视角》（*The Lexus and the Olive Tree* ）一书中，汤姆·弗里德曼（Tom Friedman）告诉我们这个世界才刚刚10岁；他的意思是，作为冷战结束的标志，柏林墙的倒塌（1989年11月）是在大约二十几年前。他写道，柏林墙是冷战时代的标志，互联网是我们这个"乱世"的标志；前者是一个武装要塞，后者是一个没有边界的世界。在冷战时代，我们担心明处的敌人对我们

施加毁灭性的打击；在我们的新时代，我们担心的是看不见、摸不着、感觉不到的经济和科技因素——这些因素可以随时改变我们的生活。

这个世界刚刚10岁，因为昔日的成功基础（比如对自然资源、土地、黄金和石油的控制）已不复存在。现在成功的基础是信息；而且正如比尔·盖茨最近所说的："我们唯一的资产是人的想象力。"我认为，他的话一点都不夸张（到目前为止，微软公司的市值是4 700亿美元；我怀疑，它们的固定资产加起来也不超过这个市值的2%）。请看下面这些数据：

- 10年前，可能只有400人明白互联网的威力；如今，这样的人不计其数。
- 10年前，电子商务几乎还不存在；到了1998年，电子商务的销售额已达430亿美元；据福雷斯特研究公司（Forrester Research）预测，2003年这个数字将是1.3万亿美元。我认为，到那时这个数字将接近2万亿美元。
- 10年前，日本如日中天，而我们陷入了衰退。
- 10年前，美国电话电报公司是一个垂死的巨人；如今，它是一个机敏的巨人，把自己的未来押在了有线电视和光纤技术上。
- 10年前，十大增长股票行业是能源、银行以及制造企业的组合；如今，十大增长股都是信息技术企业：戴尔计算机公司、思科系统公司（Cisco Systems）、太阳微系统公司（Sun Microsystems）、高通公司（Qualcomm）、易安信公司（EMC），直到第十位的英特尔公司。
- 10年前，埃弗里特·库普（C.Everett Koop）是亲切、和善的美国公共卫生部长；如今，他发起了Dr.Koop.com——一家发布医疗建议的网站，首次公开募股的市值就达到了8 400万美元。
- 10年前，亚马逊（Amazon）是巴西的一条河；如今，

amazon是一个动词，作为一种时尚，我们已经被"亚马逊化"了。

- 10年前，你根本不可能在《纽约客》上看到下面这幅漫画。



托尼老大的网站，干掉它！

如今让首席执行官们吃不好、睡不好的是一些大事，比如：留住最优秀的人才；保持技术的领先；开创新的销售渠道；消除中间商、过剩产能和过度竞争以及幻影竞争者；避免因贪污而入狱；必须保证最畅销产品的充足供应。最后，10年前大多数的高级管理者都在读《追求卓越》（*In Search of Excenellce* ），而如今他们在读《只有偏执狂才能生存》（*Only the Paranoid Survive* ）或者《创新者的窘境》（*The Innovator's Dilemma* ）。

因此，我们现在所处的世界大大不同于10年前的世界，而10年前的世界也大大不同于我开始攻读博士学位的50年前，或者我和肯尼思·贝恩（Kenneth D.Benne）以及罗伯特·陈（Robert Chin）天真地出版了《变革规划》（*The Planning of Change* ）的40年前。当然，我们一向生活在快车道上，但是今天极度动荡、痉挛、易变、令人眼花缭乱的快车道与以往有着质的不同——有着更多的沟沟坎坎和更大的影响力，对生活空间的影响超过了我们以往经历的任何结构性变革，甚

至超过了电力或涡轮发动机。

当然，我只能断言而不能证明这一点。但是在我看来，这似乎是完全真实的，因为我手中昔日的先知魔杖已经让我失望了，而且当我走出自己的房间时，我似乎不能像华莱士·史蒂文斯那样看到三四座小山和一片云。不，如今的未来没有保质期，但它确实提出了人类组织的领导者以及学者和研究者应该思考的很多问题。总之，我愿意列举其中的一些难题，一方面是因为它们的紧迫性，另一方面是因为它们有助于照亮我们的道路。

1.既然这个世界刚刚10岁，那么在2010年，也就是它20岁的时候，组织看起来会是什么样子呢？它们会是通用电气、时代华纳、维亚康姆和英特尔这样的庞大集团吗？还是像规模很小、临时拼凑的好莱坞模式，来自不同学科的群体在短时间内聚在一起，开发或完成一件产品，过后又再次重新组合？再或者，它们是在某个分散化的大集团下相当独立地工作的多个“伟大团队”的某种结合？

2.新的领导者又怎样呢？当这个世界20岁时，新的领导者看起来会像美国电话电报公司的迈克尔·阿姆斯特朗、英特尔的安迪·格鲁夫或者通用电气的杰克·韦尔奇吗？还是像更年轻的一代，比如惠普的卡莉·菲奥莉娜（Carly Fiorina）、网景（Netscape）的吉姆·克拉克（Jim Clark）、太阳微系统的斯科特·麦克尼利（Scott McNealy）、雅虎的蒂姆·库格尔（Tim Koogle）、美国在线的马克·安德烈森（Mark Andreessen）、思科的约翰·钱伯斯（John Chambers）或者亚马逊的杰夫·贝佐斯（Jefr Bezos）？这些新的领导者会具备那些年过60的老一辈领导者们具备的能力吗？

3.“高参与”组织的未来又怎样呢？正如托克维尔早就跟我们说过的，美国的民主并不总是十全十美的。他认为，美国的民主往往会走极端，并因此倾向于滥用它试图促进的价值观。在现代的所谓“授权组织”中，工作者是苛刻的，而且正得到更大的自主权和决策过程中的发言权；另外，自我管理的团队正变得越来越普遍。那么，美国民主的极端倾向会对这些现代组织产生怎样的影响呢？现代组织会变成

领导者由被领导者选出的议会民主吗？会像联合航空公司（United Airlines）一样，企业由员工所有和管理，其董事会的成员都是握有管理权的员工吗？

4.民主还有另一个我们倾向于回避的困境，那就是我们要怎样对待天赋的差别？我不想听起来像个尼采主义者，但是我们要怎样对待出众的和较差的天赋呢？至少，我们能否承认这种差别呢？是什么阻碍我们正视这个问题？是希特勒的鬼魂吗？是对“超人”的恐惧吗？未来就在这里，但是正如有人曾经说过的，未来的分布是不均衡的。天赋也是这样。这至少给我们提出了两个相关的问题：就组织目前的情况来说，人人都能成为领导者吗？人人都应该渴望成为领导者吗？我和伯特·纳努斯都坚定地认为第一个问题的答案是肯定的，但我们都回避了第二个问题。人们在情感智力或者认知智力上会有很大的不同吗？一些神经外科医生、大提琴演奏者、网球选手以及领导者有特别的“悟性”吗？在任何指定的人口样本中，我们会有多少个阿加西、马友友或者韦尔奇呢？

第二个问题更复杂，但也是领导者和学者们必须面对的。最富有的1/5人口与最贫穷的1/5人口日益拉大的收入差距，以及普通工作者与普通首席执行官之间令人厌恶的薪酬差距（到目前为止，后者的薪酬是前者的419倍），构成了一个严重的问题。非常值得注意的是，将近90%的股份掌握在10%的人口手中，而且最富有的1%的人口拥有51.4%的股份。此外，还有教育和家庭背景方面的差别。难道我们不应该担心美国社会的“巴西化”吗？难道我们对此就没有任何的责任吗？或者，我们不能对这些令人痛心而又棘手的不平等做点什么吗？

5.我们当前面临的重要的人口统计变化又怎样呢？我现在特别关注年龄歧视，包括年轻歧视和年老歧视。当我受邀在TED大会上演讲时，我想到了这个问题。作为这个非常成功的大会的创始人，理查德·沃尔曼（Richard Wurman）告诉我，在2000年的会议上，受邀前来的演讲者要么不到40岁，要么就是70岁以上。我认为这很有趣；但更生动地例证了这个问题的，是《纽约时报》上的一篇文章《安德烈森离开美国在线》（*Andreessen Steps Down from AOL*）。这篇报道接

着写道，作为一个53岁的前教授，安德烈森的继任者可能更适合于美国在线的方式，因为那里的绝大多数管理者都是三四十岁，而安德烈森才28岁。我记得，在安德烈森与他人共同创立了网景公司时，他才23岁。

现在，让我们来看看这个等式的另一端，也就是60岁以上的人群——所有的报告都认为，他们不仅更长寿、更健康，而且还渴望工作到60或者65岁之后。事实上，非营利组织“公民事业”（Civic Ventures）最近的一项调查显示，50%的美国老人（不管这是怎样定义的）退休后仍在从事有薪的工作，还有40%在从事志愿者工作。这份调查报告宣称，黄金年代已经结束。

请想想：根据最近一期的《经济学家》，直到1960年，“人们的平均寿命是68岁，而其中有50年要从事有薪的工作。而如今，人们的平均寿命是76岁，但他们很有可能只工作38年”。那么，我们要怎样对待这些拥有活力、健康和常识的老人呢？为了留住他们的智慧而又不阻碍年轻一代的前途，组织应该做些什么呢？那些感到无聊的二十来岁的百万富翁又如何呢？难道就像安德烈森先生想做的那样，他们要一辈子不断地创业吗？或者，他们会变成慈善家吗？

这些人口统计特征提出的政策问题有着重大的意义。比如：如果工作者们继续提早退休，而且平均退休年龄似乎在下降到刚过60岁（欧洲国家更低），那么当大量的婴儿潮一代在不远的将来退休时，我们将没有足够多挣工资的人来供养他们。

6.雇主与员工之间的社会契约，也就是通常可以为双方提供某种形式的忠诚和责任的神圣的隐含约定，又会怎样呢？自1985年以来，美国的劳动大军中有大约25%的人遭到过解雇；即便是现在，当失业率降到30多年来最低的4.2%的时候，每年处于流动中的工作者估计也在50万～750万之间。有趣的是，在1998年，有大约75万名工作者被解雇、辞职或者退休了，而在这些人当中，有92%的人又找到了薪酬至少不比原来差的新工作。最近发表在《华尔街日报》上的一项调查显示，有40%的员工任职不到3年，只有1/3的工作者从事朝九晚五

的“老式”工作，当年的离职率是14.5%。在10年前，离职率大约是3%。我认为，在整个劳动大军当中，不安定的工作者始终在20%～25%之间；也就是说，暂时失业或者正在寻找新机会的工作者，大约是这个数字。

我愿意让这些数字更有人情味。在彼得·卡佩利（Peter Capelli）的新书中，苹果电脑公司明确的社会契约引起了我的兴趣：

> 这里是苹果电脑公司将与你签订的协议。这是我们想要从你那里得到的。当你留在这里时，我们将让你享受一次真正美妙的旅行。反过来……我们期望你拼命地工作，并且只要你还留在这里，你就要认同我们的愿景……我们并没有兴趣终生雇用你，那不是我们的想法。这种雇用关系可能只是暂时的，这对我们双方来说都是一个好机会。

根据这些指导方针，约翰·斯卡利告诉我，他发现苹果电脑公司的文化之所以让人难以忍受（仅次于百事公司），一个原因就是毫无忠诚可言。员工会成批成批地突然离去，在半夜收拾干净他们的办公桌，隔天就创建了一家与苹果竞争的新公司。不久前，我与一个教员同事及其父母一起吃饭。他的父亲已经快90岁了，以前是一位非常成功的银行家。老先生顺便对我提起，在自己经营银行业时，他从来不会（“我说的是从来不会，”他强调说）雇用换工作超过3次的人。“因为我不得不认为他们要么不忠诚，要么就是能力不够。”在如今劳动大军的“连续一夫一妻制”中，普通工作者一生里可能要换5～8次工作，考虑到这一点，我认为老先生的说法相当古怪有趣。

在我们的临时社会里，在我们自由意志的社会里，新的劳资合同看起来就像苹果电脑公司的那样：“我们并没有兴趣终生雇用你……那不是我们的想法。这种雇用关系可能只是暂时的，这对我们双方来说都是一个好机会。”那么，整个社会契约会是什么样呢？会是一次美妙、暂时的旅行吗？

7.我们是否有或者是否需要一个流行的组织变革理论？关于领导变革，关于变革管理的重大干预，已经有很多来自各领域的研究者和

顾问给我们提供了非常多的研究成果。但是，关于可能促成可持续变革或组织变革典型模式的重大战略要素，我们有任何的共识吗？复杂的人类组织在历史、产品、人口统计特征以及市场等方面是不是太多样了，因此不可能有一个统一的模式？

当我想到如今流行的商业模式时，我觉得那就像是两个极端荒谬地共存着。一方面，在这个互联网时代，我们有硅谷模式：三个不到25岁的年轻人加一个炙手可热的创意，小即是美，听起来耳熟吧？在这同时，我们还能想到另一句陈词滥调：规模很重要。在1998年，世界范围内的兼并收购所涉及的资产为1.6万亿美元；在1999年，这个数字增加到了3万亿美元！考虑到这两个极端，认为我们能够提出一个统一的组织变革理论，这种想法是不是近于空想呢？

顺便说一句，关于这些兼并收购，它们的效果好吗？它们对消费者来说是好还是坏？我有些怀疑，尤其是对最近媒体巨头维亚康姆的成立。想象力官僚化的可能性将让我们每个人都很担心，更不用说冲突问题了——比如，哥伦比亚广播公司对派拉蒙公司（Paramount）的一部影片或者西蒙&舒斯特公司（Simon&Schuster）出版的一本书发表评论，并假装那是客观的报告。

8.自从写作关于“伟大团队”的《七个天才团队的故事》以来，我一直在关注一个令人困惑的道德问题。这个问题还在困扰着我，在《七个天才团队的故事》这本书中也没有探讨。我很难描述它，更别说理解它了；我觉得，用例子来说明它会更容易一些。在《七个天才团队的故事》中，典型的伟大团队是著名物理学家罗伯特·奥本海默领导下的曼哈顿项目组。从1943年1月开始，这一群科学家和工程师设计出了一种核装置，加快了第二次世界大战的结束。就在曼哈顿项目组成立一年前，在离洛斯阿拉莫斯大约8 000千米的柏林市郊的万湖，一个邪恶的小组已经先一步成立了。讽刺的是，这个街区在战前居住着很多富有的犹太人。这个小组由纳粹的安全头子莱因哈德·海德里希（Reinhard Heydrich）领导，辅助他的是秘书阿道夫·艾希曼（Adolf Eichmann）。这个小组设计出了所谓的“最终解决方案”，就是要彻底消灭欧洲幸存的所有犹太人。另一个在18世纪后期成立的伟

大团队由6个人组成，领导者是乔治·华盛顿，他们设计并实施了建立新共和国的计划。

在某种意义上，按照通常文献中描述“高绩效系统”的标准来说，所有这些团队都是“伟大的”。他们都有值得效仿的领导，都有高度的承诺、一致和信任；他们都提出并成功地实施了创新的解决方案。有什么不对的地方呢？这些团队，有的给历史留下了一道伤疤，有的则创建了史上第一个现代的民主国家。它们之间有什么重要的差别呢？我们应该给不替病人着想的健康维护组织或者损害消费者健康的烟草公司做顾问吗？两家电影公司，一家出品渲染色情和暴力的垃圾影片，另一家则出品了《阿甘正传》，它们之间有什么差别吗？类似的例子不胜枚举，但我不太肯定该怎样进一步地把这个问题概念化。

9.在我到各地演讲期间，我最常被问及的一个问题是关于“平衡”的。提问者所谓的“平衡”往往是指：我能同时兼顾工作和家庭吗？我能同时拥有愉快、美好的家庭生活以及令人惊喜的奖金吗？我的第一个冲动是想回答：“你问错人了。”不过我忍住了。我的第二个冲动是想回答：“兄弟，你能抽出哪怕一纳秒的时间吗？”我还是忍住了。

首先，我应该说清楚，平衡是一个意味着达到均衡的机械术语；在我的《牛津英语词典》中，“balance”（平衡）的第一个定义是“一种称重工具”。不知什么原因，我认为对平衡的追求是异想天开的。任何时候我们都不是只做一件事。我们在车里也是多任务的：面前有一杯咖啡，手上拿着电话，旁边有一部传真机……或者，我们还在剔牙。有趣的是，我注意到有一个新的分数词条进入了我们的词汇表，它就是“24/7”。作为一个缩写，它代表“时刻都在运转的一切事物”，比如我们的计算机，每周7天，每天24小时，一刻不停。《新兰登书屋俚语历史词典》（*The New Random House Historical Dictional of Slang*）的编辑认为，“24/7”的一个定义将很可能是“永恒的”。詹姆斯·格莱克（James Gleick）的新书《更快：一切都在加速》（*Faster：The Acceleration of Everything*）总结了这个词条。亲爱的安·兰德斯（Ann Landers），你知道有谁打算抽出哪怕一纳秒的时间去闻闻玫瑰的花香吗？

的确有几个朋友告诉我，他们做到了工作与家庭生活的平衡；你知道，就是在滑雪胜地阿斯彭还有第二个家，或者星期天没有电话打扰，或者可以一年拿出4个星期的时间和孩子们一起在亚平宁山脉骑车旅行。好笑的是，他们的手机一直占线，而当我终于打进去时，我听到他们的传真机在吱吱地响。要知道，那天可是星期天！一个三四十岁的人，有两个孩子，加上另一个快要像他一样的伴侣，想在电子商务方面有所成就；或者，一个30岁的助教，也有一两个孩子，爱人有工作，而他自己想获得终身教授职位。我不知道，在这个快节奏的世界里，像这样的人能拥有平衡吗？我觉得，我们唯一有时间做的就是用煮蛋器煮个鸡蛋。这听起来更像是一篇时评，而不是一个问题；但是请告诉我：你知道有谁达到了这种叫作“平衡”的理想境界吗？

在撇开这个问题之前，我的确认为查尔斯·汉迪是对的，我们都是“饥饿的灵魂 ”，工作应该包含比优先认股权更大的意义。最近我给一群软件行业的高管们做了一次演讲，他们的平均年龄是29岁，平均年薪是250万美元。他们不是特别开心，似乎都对意义抱有某种怀疑——“这就是生活的全部吗？”我称之为严重的“流行性物欲症” [43] 。或许，作为意义的平衡可以在工作中找到，因为我觉得这个世界的节奏并没有减慢。正如历史学家史蒂芬·克恩（Stephen Kern）曾经说过的：“人类从来没有选择过慢节奏。”

10.我们要怎样看待首席执行官的频繁更换？最近，人们对首席执行官走马灯式的更替非常感兴趣。哈佛商学院最近的一项研究显示，同10年前相比，如今董事会把首席执行官免职的可能性增加了30%以上。毫无疑问，越来越短的高管任期涉及了很多因素：过度竞争、互联网的爆发、势头强劲的全球主义、上万亿美元的资产合并，等等。为了反思这种关注，《财富》杂志在1999年中期发表了一篇封面报道，介绍了10位被董事会免职的著名首席执行官，其中包括美国电话电报公司的罗伯特·艾伦（Robert Allen）、普发公司（Pfeiffer Co.）的埃克特·法伊弗（Eckert Pfeiffer）以及苹果电脑公司的约翰·斯卡利。自这篇文章发表以来，我们还可以给这份伤亡名单加上可口可乐的道格拉斯·艾夫斯特以及其他一些首席执行官。

对于往往会打乱高管的工作轨迹的戏剧性的社会和情感事件，摩根·麦考尔（Morgan McCall）和丹尼尔·戈尔曼都曾经发表过开创性的论著。我和詹姆斯·奥图尔也就这一主题写过一篇论文，其基础就是我们相信董事会对高管的失败有着巨大的、未被充分理解的影响。我一直非常想了解领导者怎样保持自己的创造力和活力；我对加里·哈梅尔（Gary Hamel）提出的“我们的学习速度赶得上世界的变化吗” 这个问题很感兴趣。

我们要怎样留意和关注新生的、具有潜在破坏性的转折点？难道真像康柏的非执行董事长本·罗森（Ben Rosen）“赶走”法伊弗时所认为的那样，我们该归罪于互联网时代的速度吗？纯粹的运气有多大影响？或者，高管们就是不适应变革的曲速（warp）性质吗？如果是这样，为什么？或者说，为什么我们会看到这种高管频繁更迭的巨大浪潮？

11.对下一代人来说，商业教育的角色是什么？我们还要沿袭老一套，仅仅作出些微调吗？我们现在做得还算不错，或者至少看起来是这样；当然，这是从声望、重要性还有资助的角度来说的。我敢打赌，在过去的10年里，得到巨额捐助并因此重新命名的商学院要比前几十年加在一起还多。因此，既然还没坏，何必要修呢？

但是，我们在忽视哪些转折点呢？我们所提供的教育，能够提供在新经济中持续成功所要求的认知、情感、人际和领导能力吗？在我们塞得满满的课程当中，是否为哲学、形而上学以及批判思维留下了空间？在我们的教育下，学生们能否养成不断学习的热情，能否对自身行动的道德和伦理后果形成敏锐的判断，能否理解工作和人类组织的意义？我最大的愿望就是，我们的学生和校友最终不要像有些年轻的软件业富豪那样，身在度假胜地但手机铃声却响个不停，饱受“物欲强迫症”的折磨，等到退休时却感到非常困惑：“这就是生活的全部吗？”

12.大约20年前，我以辛辣的笔触写了一篇文章，题为《领导者都去哪里了》；如今我想知道的是，领导者将从哪里来？不久前，我

为一所著名的研究中心做了些无偿的顾问工作。在这个研究团队中有多位诺贝尔奖得主。在过去的几年里，他们在领导的问题上遇到了很大的困难。问题很简单，但似乎又很棘手。能通过遴选委员会严格的科学标准的人，都不愿意担任领导工作。他们想从事科学研究。因为曾经在很多遴选院长和校长的委员会中担任过委员，所以这个问题对我来说已经很熟悉了。在自己的学科领域取得了一定的成就，同时能够胜任并且愿意从事领导工作，这样的人确实很稀缺。因此，每隔一年，前面提到的研究中心就要经过一个漫长的挑选过程，聘用一个愿意从事领导工作的人；然而过了大约一年，这个人就会发现自己其实渴望回到实验室去，于是遴选的过程重新开始。没完没了。

最近，纽约的一家大型金融企业问我是否愿意和他们一起开发一项领导力发展计划。在会见了他们的几位高级合伙人之后，我决定拒绝，因为他们大多数人更感兴趣的是从事交易或投资银行业务，而不是从事管理或领导。顺便说一句，对于领导是什么，他们似乎连最模糊的概念都没有，而且他们也不关心这个。某种意义上来说，我不能指责他们。他们喜欢他们所从事的；同担心供应链或别的什么相比，每天交易数百万美元似乎更能让他们感到兴奋。问题是，他们要怎样找到一个人来“管理亚洲业务”呢？难住我了。但是或许正因如此，我当初本该接受他们的邀请。

有趣的是，如今我们有越来越多的工作者是“知识工作者 ”（这是彼得·德鲁克在25年前提出的术语）。我还应该补充一点，那就是我们有越来越多的劳动者是“投资工作者 ”，他们把可以产生利润的创意带进了企业。大多数组织将很快就会像那所研究中心、那所现代的研究性大学以及那家纽约的金融企业一样。然后就是：要成功地经营这种新经济，他们的领导者从哪里来？

这些问题应该会让我们感到振奋。等在我们前头的未来肯定有着令人兴奋的独特之处；看起来，任何想要定义或影响这些特点的努力都是徒劳的。但是就像圣经中的英雄约瑟（Joseph）[44] 能够解释法老的梦，并制定出了国家的发展路线一样，我们也必须要能够解释我们所处的复杂时代以及从中产生的梦想。难道，现在不正是成为一位

领导者的最佳时机吗？

湛庐文化
Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

湛庐，与思想有关……

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1 二八原则

对商业图书来说，80%的精华价值可能仅占20%的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2 集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破20%的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3 递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4 好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

(1) 回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用15分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持50次，会逐渐养成习惯。

(2) 做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

(3) 读后感和PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做PPT可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上5篇以后，再尝试做PPT。连续做上5个PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

(4) 思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要6个月的严格训练，至少完成4本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。



扫码关注湛庐文化，
回复"阅读"
这5种方法，让读过的书变成你的影子

[特别感谢：营销及销售行为专家 孙路弘 智慧支持！]

我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志



并归于两个品牌

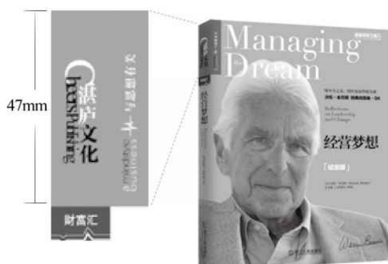




找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部 47mm 处，以红色作为标记——称之为**“小红帽”**。同时，封面左上角标记**“湛庐文化 Slogan”**，书脊上标记**“湛庐文化 Logo”**，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化获奖书目



《大数据时代》

国家图书馆"第九届文津奖"十本获奖图书之一
CCTV"2013中国好书"25本获奖图书之一
《光明日报》2013年度《光明书榜》入选图书
《第一财经日报》2013年第一财经金融价值榜"推荐财经图书奖"
2013年度和讯华文财经图书大奖
2013亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首
《中国企业家》年度好书经管类TOP10
《创业家》"5年来最值得创业者读的10本书"
《商学院》"2013经理人阅读趣味年报•科技和社会发展趋势类最受关注图书"
《中国新闻出版报》2013年度好书20本之一
2013百道网•中国好书榜•财经类TOP100榜首
2013蓝狮子•腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物
2013京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首



《牛奶可乐经济学》

国家图书馆"第四届文津奖"十本获奖图书之一
搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书



《影响力》（经典版）

《商学院》"2013经理人阅读趣味年报•心理学和行为科学类最受关注图书"
2013亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名
《财富》鼎力推荐的75本商业必读书之一



《人人时代》（原名《未来是湿的》）

CCTV《子午书简》•《中国图书商报》2009年度最值得一读的30本好书之"年度最佳财经图书"
《第一财经周刊》• 蓝狮子读书会•新浪网2009年度十佳商业图书TOP5



《认知盈余》

《商学院》"2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书"
2011年度和讯华文财经图书大奖



《大而不倒》

《金融时报》• 高盛2010年度最佳商业图书入选作品
美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一
蓝狮子•新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书



《第一大亨》

普利策传记奖，美国国家图书奖
2013中国好书榜•财经类TOP100



《真实的幸福》

《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍



《星际穿越》

国家图书馆"第十一届文津奖"十本奖获奖图书之一
2015年全国优秀科普作品三等奖
《环球科学》2015最美科学阅读TOP10



《翻转课堂的可汗学院》

《中国教师报》2014年度"影响教师的100本书"TOP10
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

湛庐文化获奖书目










《爱哭鬼小隼》
国家图书馆"第九届文津奖"十本获奖图书之一
《新京报》2013年度童书
《中国教育报》2013年度教师推荐的10大童书
新阅读研究所"2013年度最佳童书"

《群体性孤独》
国家图书馆"第十届文津奖"十本获奖图书之一
2014"腾讯网•啖书局"TMT十大最佳图书

《用心教养》
国家新闻出版广电总局2014年度"大众喜爱的50种图书"生活与科普类TOP6

《正能量》
《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书

《正义之心》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《神话的力量》
《心理月刊》2011年度最佳图书奖

《当音乐停止之后》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜•经济金融类

《富足》
《哈佛商业评论》2015年最值得读的八本好书
2014"腾讯网•啖书局"TMT十大最佳图书

《稀缺》
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜•企业管理类

《大爆炸式创新》
《中欧商业评论》2014年度经管好书榜•企业管理类

《技术的本质》
2014"腾讯网•啖书局"TMT十大最佳图书

《社交网络改变世界》
新华网、中国出版传媒2013年度中国影响力图书

《孵化Twitter》
2013年11月亚马逊(美国)月度最佳图书
《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《谁是谷歌想要的人才？》
《出版商务周报》2013年度风云图书•励志类上榜书籍

《卡普新生儿安抚法》《最快乐的宝宝1•0~1岁》
2013新浪"养育有道"年度论坛养育类图书推荐奖












湛庐文化
Cheers Publishing
与思想有关

延伸阅读

《沃伦·本尼斯经典四部曲》



扫码直达本书购买链接



◎ 沃伦·本尼斯被称为领导力之父，组织发展理论先驱。以关于领导艺术的著作而闻名，经典四部曲分别是《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》，对我们了解近代西方领导力思想、认识现代组织的领导力真谛、迎接当下和未来的领导力挑战具有重要的意义。

◎ 沃伦·本尼斯使领导学成为一门学科，为领导学建立学术规则。他打破陈见，率先指出以人为本、更加民主的领导者更适合应对复杂多变的当代环境。

《管理工作的本质》(珍藏版)



扫码直达本书购买链接



◎ 亨利·明茨伯格最知名的著作，该作品奠定了其极具影响力的管理大师地位。

◎ 经理角色管理学派最早出版的经典著作，作者对组织结构设计和领导者的培养提出了一系列具有洞见的观点，这些观点成为领导学研究的基础。

◎ 在书中作者指出了 4 个对管理者的工作产生影响的变量，并将管理者的管理活动分为 3 个大类，在这 3 个大类中又细分管理者的工作角色为 10 种。

《卓有成效的组织》(珍藏版)



扫码直达本书购买链接



◎ 亨利·明茨伯格最得意的著作，展现并整合了所有关于“如何设计一个有效的组织”的研究。

◎ 在书中作者解释了何为组织结构——将工作拆分成若干不同的任务，再协调整合起来以实现工作目标的各种方法的总和。

◎ 在书中，作者同时指出组织的 5 大组成部分、5 大协调机制、9 大设计参数、4 组情景因素，揭示出管理工作的本质。

《伟大的挣扎》



扫码直达本书购买链接



◎ 哈佛商学院教授、《纽约时报》畅销书《沉静领导》的作者小约瑟夫·巴达拉克的又一力作。

◎ 这本书将会对你有所启示。通过观察那些活跃组织的领导者们，尤其是创业者们的表现你就能找到新的答案。

◎ 除了为这个新世界的领导者指明了方向，《伟大的挣扎》也为普通人认识世界、过好生活提供了思路。

[1] 项目开始于1947年。参与者在一起学习并体验所学，并将由此产生的创造性应用于团队建设。此方法可帮助领导者和管理者构建一个更加有亲和力的、服务于人们的系统，并帮助他们了解自己的行为如何对他人产生影响。——编者注

[2] 爱尔兰诗人、剧作家和散文家，著名的神秘主义者、“爱尔兰文艺复兴运动”的领袖。——编者注

[3] 法国文艺复兴后期重要的人文主义作家、批评家和观察家。——译者注

[4] 伊莎兰学院是伊莎兰按摩的发源地。——译者注

[5] 尼日利亚东部的一个地区。——译者注

[6] 行为科学家道格拉斯·麦格雷戈在《企业的人性面》一书中，详细分析了员工在事业生涯中“干中学”的5种学习技术，即陪伴、播种、催化、示范引导与收获。《企业的人性面》一书中文简体字版已由湛庐文化策划、中国人民大学出版社出版。——编者注

[7] 一个电影人物，是拯救地球的英雄。——译者注

[8] 顺便提一句，这恰好是肯·克洛克（Ken Cloke）和琼·戈德史密斯（Joan Goldsmith）合著的一本好书的书名。

[9] 详见卡尔森的商业畅销书《关键时刻MOT》，此书中文简体字版已由湛庐文化策划、浙江人民出版社出版。——编者注

[10] 世界著名钢琴大师，“乐圣”贝多芬的第四代传人。在他事业如日中天之时，因身患右手肌肉张力不全症而被迫退出舞台，但他并未就此放弃，转攻指挥领域和音乐教育事业，并开始弹奏只为左手而写的钢琴作品。经过了近30年不懈的单手练习和治疗，不仅战胜病魔恢复了双手弹奏的能力，更令他成为“世界上左手弹奏技术最好”的钢琴家。——编者注

[11] 1979年，宾夕法尼亚州哈里斯堡附近的三里岛电厂发生了美国有史以来最严重的核事故。——译者注

[12] POV，“point of view”（观点）在电影脚本中的缩写。——译者注

[13] 组织行为学之父，其作品《个性与组织》《克服组织防卫》为组织行为学的奠基之作。其中文简体字版均由湛庐文化策划、中国人民大学出版社出版。——编者注

[14] 沙文主义（chauvinism）原指极端的、不合理的、过分的爱国主义。如今的含义也囊括其他领域，主要指盲目热爱自己所处的团体，并经常对其他团体怀有恶意与仇恨，是一种有偏见的情绪。——编者注

[15] 与俄国扎米亚金的《我们》、英国赫胥黎的《美丽新世界》并称“反乌托邦三部

曲”。——编者注

[16] 指委托人基于对受托人的信任，将其财产权委托给受托人，由受托人按委托人的意愿以自己的名义，为受益人的利益或者特定目的，进行管理或者处分的行为。一般情况下，委托人和受益人是同一方。——编者注

[17] 查尔斯·汉迪被称为“管理哲学之父”，其经典系列著作《思想者》《空雨衣》《饥饿的灵魂》《非理性的时代》等中文简体字版均由湛庐文化策划、浙江人民出版社出版。——编者注

[18] 英国著名的政治家。——编者注

[19] 先前担任过福特汽车公司的总裁，后又担任克莱斯勒汽车公司的总裁，把这家濒临倒闭的公司从危境中拯救过来，奇迹般地东山再起，使之成为全美第三大汽车公司。他那锲而不舍、转败为胜的奋斗精神使人们为之倾倒。在20世纪80年代以及90年代初，成为美国商业偶像第一人。——编者注

[20] “旋转门”效应：现代经济的发展及先进的行政管理环境，使企业与政府部门间的人员流动越来越频繁，美国将这种人员流动比喻为“旋转门现象”（Revolving Door）。——编者注

[21] 一位白领工人、电气工程师，是由半路出家的漫画家斯科特·亚当斯创造的一个卡通人物。——编者注

[22] 英国哲学家、观念史学家和政治理论家，也是20世纪最杰出的自由思想家之一，他主要是因为对政治和道德理论的贡献而闻名。——编者注

[23] Free love，实际上是指“性爱自由”。——译者注

[24] 先锋派爵士乐中的杰出代表。——编者注

[25] 欧洲文艺复兴早期的佛罗伦萨画派艺术家。——编者注

[26] 因安德烈·马尔可夫（A.A.Markov，1856—1922）得名，是指数学中具有马尔可夫性质的离散事件随机过程。该过程中，在给定当前知识或信息的情况下，过去（即当前以前的历史状态）对于预测将来（即当前以后的未来状态）是无关的。——编者注

[27] 起源于数学领域，是一个用于集合运算和逻辑运算的公式。——编者注

[28] 美国精神病医生和精神分析理论家、新精神分析学派代表人物之一。——编者注

[29] 医学博士，德裔美国心理学家和精神病学家，精神分析学说中新弗洛伊德主义的主要代表人物，是社会心理学的最早的倡导者之一，她相信用社会心理学说明人格的发展比弗洛伊德性的概念更适当。——编者注

[30]　加拿大社会学家和作家，也是美国社会学协会的第73任主席，对社会学理论作出过重大贡献。——编者注

[31] 美国应用数学家，控制论的创始人，在电子工程方面贡献良多。——编者注

[32] 一位美国医师，同时又是生理学家、哲学家和社会活动家。——编者注

[33]　1874年由法国经济学家瓦尔拉斯在他的《纯粹经济学要义》中创立。瓦尔拉斯认为，整个经济体系处于均衡状态时，所有消费品和生产要素的价格将有一个确定的均衡值，它们的产出和供给，将有一个确定的均衡量。他还认为，在“完全竞争”的均衡条件下，出售一切生产要素的总收入和出售一切消费品的总收入必将相等。——编者注

[34]　20世纪八九十年代在美国名噪一时的两人乐队，后来被发现他们在舞台上是对口形假唱。——译者注

[35]　美国社会学家，结构功能主义的代表人物，对社会学的发展作出了极大的贡献。——编者注

[36]　世界百位最具影响力的管理大师之一，企业文化理论之父，企业文化与组织心理学领域的开创者和奠基人，其主要代表作《新职业锚》中文简体字版已由湛庐文化策划、中国人民大学出版社出版。——编者注

[37]　犹太人中的一个特别阶层，是老师也是智者的象征，指接受过正规犹太教育，担任犹太人社团或犹太教教会精神领袖或在犹太经学院中传授犹太教教义者，主要为有学问的学者。——编者注

[38]　霍华德·加德纳经典之作《领导智慧》《智能的结构》《大师的创造力》《多元智能新视野》《重塑真善美》中文简体字版已由湛庐文化策划、浙江人民出版社或中国人民大学出版社出版。——编者注

[39]　美国政府机构原子能委员会（Department of Energy）颁发的一项国际奖，每年颁发一次，用来奖励在核物理方面有高度成就的杰出人士。——编者注

[40]　心理学术语，是指能够对他人的处境、情感和动机认同和理解，设身处地替他人着想。“共情”不同于“同情”（sympathy）。关于二者的详细差别，请参见相关的专门论述。在后面的译文中，“共情”既可以作为名词，也可以作为动词。—译者注

[41]　见同名畅销书籍《流行性物欲症》。此书已由湛庐文化策划、中国人民大学出版社出版。——编者注

[42]　神话学大师约瑟夫·坎贝尔的系列经典著作《千面英雄》《追随直觉之路》《神话的力量》《指引生命的神话》追溯了世界各地神话中的英雄故事，为科幻创作提供了取之不尽的创作灵感。该系列著作中文简体字版均由湛庐文化策划、浙江人民出版社出版。——编者注

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于2016年10月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：成为领导者（纪念版）

著者：（美）本尼斯著

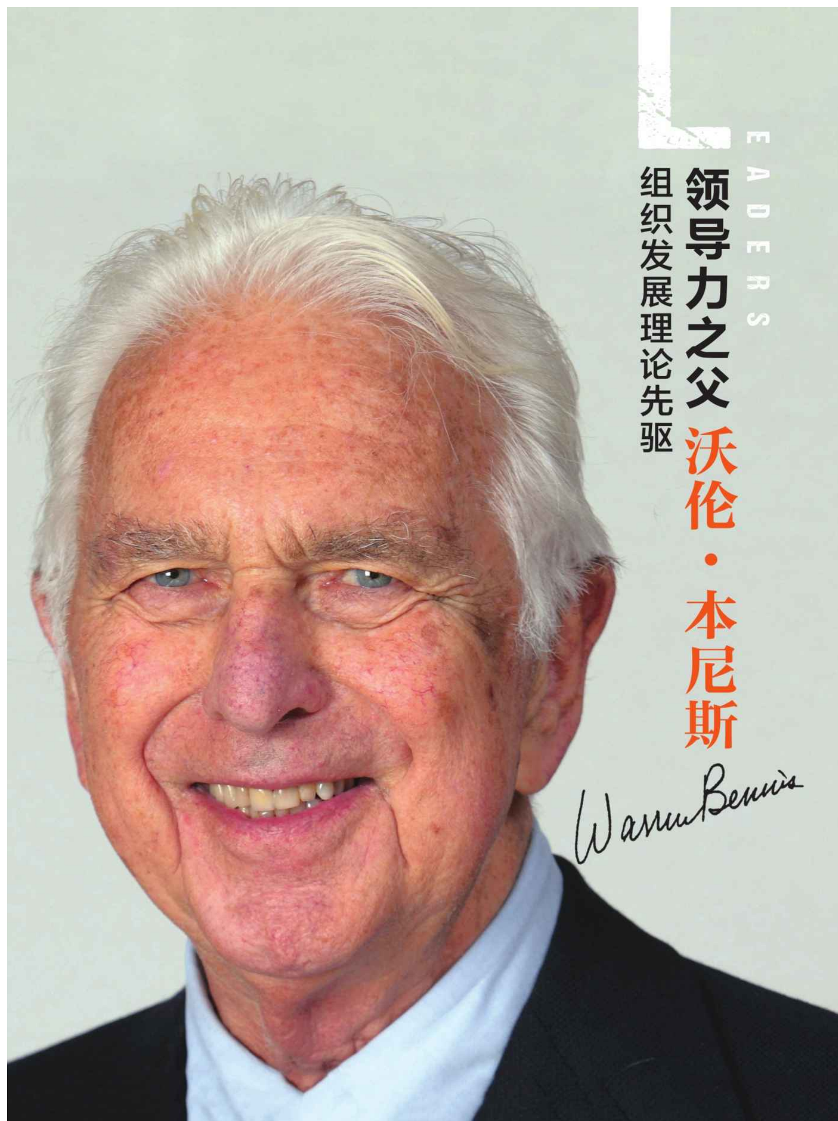
译者：徐中，姜文波译

字数：222000

电子书定价：40.99美元

On Becoming a Leader, 4th Edition by Warren Bennis.

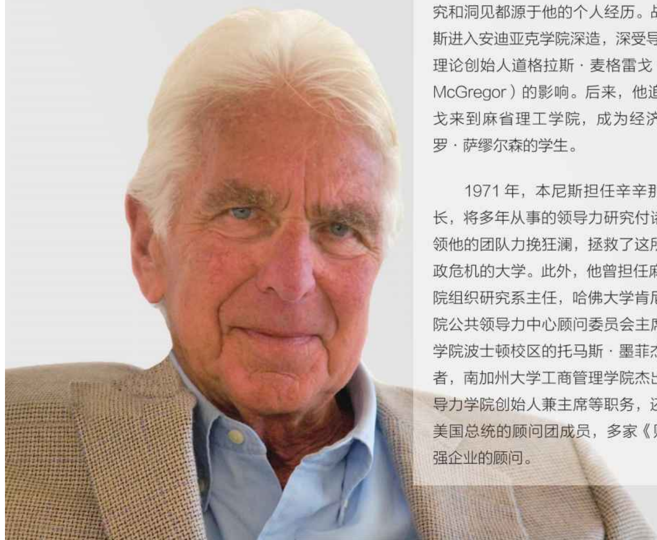
Copyright © 2009 by Warren Bennis Inc.


LEADERS
领导力之父
沃伦·本尼斯
组织发展理论先驱
Warren Bennis

LEADERS 从第二次世界大战走出的领导力大师

> 沃伦·本尼斯从不自吹自擂，却已经领先一步。
>
> ——现代管理学之父 彼得·德鲁克

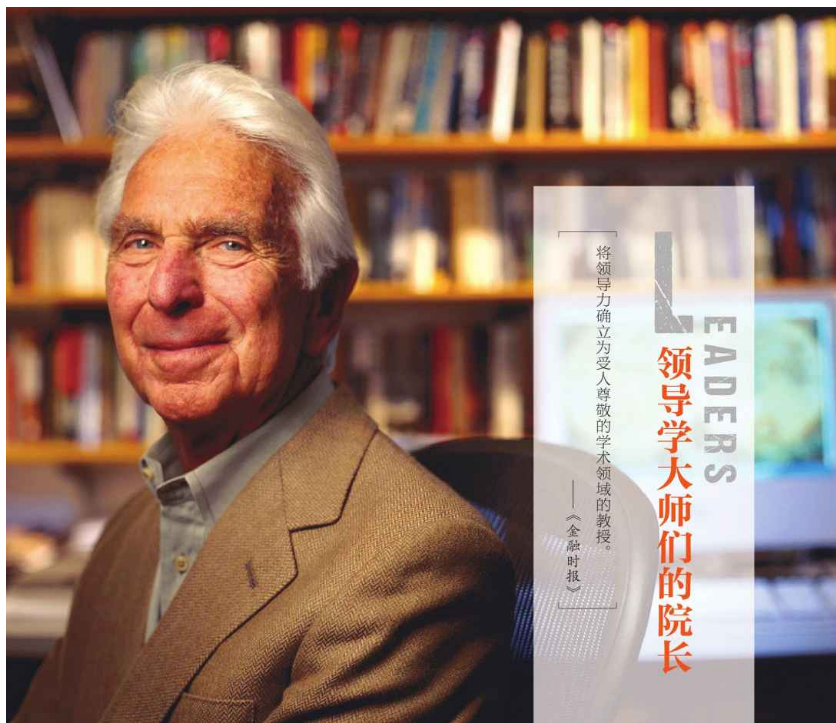




1925 年，本尼斯出生在美国新泽西州的一个犹太家庭。他在 1943 年参军，奔赴第二次世界大战战场。战争给了本尼斯一份厚礼，让他在 19 岁时就有机会成为领导者——步兵中尉，后因作战英勇而成为整个欧洲战区最年轻的军官，并荣获至高荣誉紫心勋章和铜星勋章。

与很多管理学者不同，本尼斯的很多研究和洞见都源于他的个人经历。战后，本尼斯进入安迪亚克学院深造，深受导师——XY 理论创始人道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）的影响。后来，他追随麦格雷戈来到麻省理工学院，成为经济学泰斗保罗·萨缪尔森的学生。

1971 年，本尼斯担任辛辛那提大学校长，将多年从事的领导力研究付诸实践，率领他的团队力挽狂澜，拯救了这所正面临财政危机的大学。此外，他曾担任麻省理工学院组织研究系主任，哈佛大学肯尼迪政府学院公共领导力中心顾问委员会主席，哈佛商学院波士顿校区的托马斯·墨菲杰出研究学者，南加州大学工商管理学院杰出教授、领导力学院创始人兼主席等职务，还荣膺四任美国总统的顾问团成员，多家《财富》500 强企业的顾问。



在管理学界，本尼斯是首屈一指的领导力大师和先驱人物。他是欧洲最伟大的管理思想大师查尔斯·汉迪的老师。《福布斯》杂志称他是“领导学大师们的院长”，可见其地位与声誉。本尼斯曾对美国各行各业的90位领导者做过一次著名的领导力研究。这些人物包括第一位踏上月球的宇航员尼尔·阿姆斯特朗，洛杉矶公羊队主教练，管弦乐团指挥，麦当劳创始人雷·克洛克等。“他们有些是右脑型人物，有些是左脑型人物，他们有高有矮，有胖有瘦；有的伶牙俐齿，有的不善言辞；有的过分自信，有的畏手畏脚……”本尼斯说。这些人之间的共同点是，他们都表现出了“对当前混乱状态的控制能力”。也就是说，领导力是无所不包的，所有人都能拥有它。

在20世纪80年代之前，领导力主题曾长期遭到忽视，没有人认为值得为它展开严肃的学术研究，正是本尼斯卓越的贡献，才使它重获生机。从那时起，本尼斯认为，“领导学已经成为了一个重要的研究领域，对其发展的关注和兴趣不再仅限于美国，成了真正的全球现象。”



两度斩获麦肯锡奖的LEADERS领导力开创者

> 世界上有"团队"也有"伟大的团队"。本尼斯可以为您带来希望。
>
> ——欧洲最伟大的管理思想大师 查尔斯·汉迪

本尼斯爱读莎士比亚，称每次重读都会有不同的收获。莎翁在剧作《皆大欢喜》中，将人生分为七大阶段。本尼斯认为领导者的一生也可以分为七个阶段，而且和莎翁的描述异曲同工，它们是：嗷嗷待哺的婴儿、满面红光的学童、哀歌的恋人、长胡子的士兵、身经百战的将军、戴眼镜的政治家和返璞归真的贤者。本尼斯说："领导者每进入一个新境界，都意味着新的危机和挑战。蜕变过程痛苦无比，如能做好准备，便可安然渡劫。"

本尼斯是现代管理思想家的卓越代表，在管理特别是领导力的研究和咨询上建树颇丰，有多部著作荣获蜚声国际管理界的"麦肯锡最佳管理书籍奖"，被誉为"领导力大师"。

40 年间，他一共撰写和编辑了近 30 本专著、1 500多篇文章，发表研究论文上百篇。最负盛名的著作有《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》等，其中《领导者》《成为领导者》已被译成 20 多种语言在全球出版。

大师虽已仙逝，但他深邃的领导力思想将一直在管理界回响……

湛庐文化 Cheers Publishing 特别制作

目录

版权信息
主编的话
推荐序
修订版序言（2003）
首版序言（1989）
01 驾驭环境
渴望卓越领导者
离开领导者就无法运转
身处巨变中的世界
卓越领导者的匮乏
向环境臣服的埃德
驾驭环境的李尔
02 理解领导力
领导者不是天生的而是自我造就的
成为领导者而不是管理者
原生型领导者与再生型领导者
03 认识自我
第一堂课：你是自己最好的老师
第二堂课：勇担责任，不归咎于他人
第三堂课：你可以学会任何想要学会的东西
第四堂课：真正的理解源于对经历的反思
自我造就成为领导者
自我造就的8个人生阶段
摆脱习惯的束缚，成为人生的主人
04 认识世界
传统学习的两大模式
创新性学习
学习，弥补缺口

丰富自己的经历
至少一位良师益友
从逆境中学习
05 凭直觉行动
领导者需要全脑思维
听从内心“神圣的冲动”
右脑型领导力
06 施展自我
反思和解决冲突
形成原创观点
四个检验和衡量
成功的渴望
业务的精通
战略思维
综合
07 超越逆境
在逆境中成长
逆境，锻造领导者的“熔炉”
有显著缺点的好上司
超越逆境的智慧
08 赢得人们
共情与共识
声音与信任
正直是信任的基础
用你的声音推动变革
09 组织，是助力还是阻碍
影响世界的三大变革
机会＝授权
意义＝投入度
学习＝领导
10 铸就未来
成为未来的领导者

影响未来的十大因素
20周年纪念版结语
致谢



你不是一个人在读书！
扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，
与小伙伴“同读共进”！

主编的话

杨斌 教授

清华大学副校长兼教务长

开设leadership类的课程伊始，我就打定主意，认真地称呼它作“领导之道”。倒不是为了简单的省“力”求异，而是包含些个自己的念想在里头。

一是想突出TO BE（是）与TO DO（做）不同。听者习者，是想有些即刻好用的法子、技艺，能够克敌制胜，佳绩可期。送他们来念课参训的法人、大人们，也有不少抱有希望收获回去更趁手的兵器。这都再正当不过，“力”掌握于个体，服务于集体，可以度量，可以培养，可以作价，可收可发。但正当，不代表是正确。那些后缀着“ship”的名堂，常常因为它忘怀了知识（K），超越了技能（S），融进了品性（A）。你所变成的，你所就是的，于他人可以发见、欣赏，但却不那么容易迁移，或迁移成却了无生意。“成为领导者”，“作为领导者”，与“具备领导力”“谙熟领导学”，其不同，我想先从不用“力”做起。

二是想坦陈“坐而论道”的局限，为师的难。看成是本事，提高得靠实践、历练；看成是心性，则需要更长时间的积淀，抑或机缘遭逢的悟到、绽放。而写出来，讲出来，lost in words，几乎是一定的。开个诗歌课是个多难的事儿呢？诗歌鉴赏课上的七嘴八舌，或读几句就走心呆坐，但还没有逼到要叫人“写出诗句”或“活出诗意”。所以，要认命。也就是自说自话的说道（也最好还别布道），不敢轻易说有多少科学，但经过了组织与梳理，遵从逻辑，有所体系，不怕人说是wellorganized common sense（精装常识）——这年头常识常遭忽

视。总有“听者有心”并愿意起而行之，反求诸己，自我修炼，把看到听到的“常识道”，与本身的使命、本心化成，内化调制为自己的“非常道”。谁之功？回首向来萧瑟处，百姓皆谓我自然。

再说千遍又何妨？领导这个词，在这里，在我所选的这些书里，不是职位，不是功绩，不是命令链条，不是炫目浩荡。她是一个或是一些人，让人更是人，让组织更向上，让社会更向前，让这些变化更有机地发生的实践。

为什么用卓越？讨论领导，常用的是有效，充满着还原论的机械；说伟大，又太多Kitsch表达。卓越各不同，横看成岭侧成峰。如果说领导像爱情一样，是世界上最容易观察到的却又最不容易理解的现象的话，卓越则更是多维多样，甚至，很多时候领导者之卓越、之所以卓越，与你“纯朴真挚、劝人向善”的意识形态存在矛盾。所以，我特意编选的这个“卓越领导之道”书系中的书，都有些思想上的耐人寻味，而不怎么是用力的鼓吹感召，都有些无心栽柳的边缘意识，却也许正合了这不确定时代的道道。

希望你通过阅读而享受思考，通过领导而获得解放。

ON
BECOMING
A
LEADER

推荐序

经营梦想，引领变革
——领导的真谛

徐中博士

清华经管领导力中心研究员

领越® 领导力高级认证导师

学堂在线“中国创业学院”频道主任

人类进入21世纪，创新和全球化加速了各领域的变革。在中国，变革的速度、广度、深度和力度前所未有，领导力的重要性和紧迫性与日俱增。

2016年5月30日，华为总裁任正非在全国科技创新大会上说：“从科技的角度来看，未来二三十年人类社会会演变成一个智能

社会，其深度和广度我们还想象不到……华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的‘机会主义’高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。”

在波士顿的哈佛商学院，领导变革权威约翰·科特（John P.Kotter）教授在最新出版的《变革加速器》（*Accelerate：Building Strategic Agility for a Faster-Moving World* ）中指出：我们正在穿越一条边界，进入一个充满难以预测的混乱和指数级变化的世界，我们对此尚未做好准备。

展望未来30年，中国将从长期的跟随，迈向局部的超越、全球的引领。任正非的观点代表了一批有远见的领导者对未来的思考，我们必须前瞻未来、面向世界，加速培养一大批根植中国、放眼全球、知行合一、使命必达的领导者。

湛庐文化本次集结领导力大师沃伦·本尼斯最有代表性的四部著作《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》重新出版，对于我们了解近代西方领导力思想、认识现代组织的领导力真谛，迎接当下和未来的领导力挑战，具有重要的意义。

我第一次了解本尼斯是在2003年，当时阅读了清华大学杨斌教授翻译的本尼斯的大作《极客与怪杰》（*Geeks and Geezers* ），对书名、研究方法，以及“熔炉”“赤子态”“适应能力”等新概念深感好奇。此后，陆续阅读了《领导者》《成为领导者》等多部著作，也在多个国际领导力论坛上听到众多学者对本尼斯的赞美和思想的引用，让我的领导力研究和教学受益匪浅。

在领导力研究领域，沃伦·本尼斯被誉为“领导力之父”“领导学大师们的院长”，他先后担任过四任美国总统（约翰·肯尼迪、杰拉尔德·福特、林登·约翰逊、罗纳德·里根）的顾问团成员，众多《财富》500强公司的顾问、董事，星巴克董事长霍华德·舒尔茨称其为导师。2000年5月，《金融时报》称本尼斯为“将领导力确立为受人尊敬的学术领域的教授”。2007年，《商业周刊》将本尼斯评为十大最有影响

力的思想领袖之一。

哈佛商学院教授、《真诚领导力》（*Authentic Leadership* ）作者比尔·乔治（Bill George）称颂本尼斯：

> 如果说彼得·德鲁克是“管理学之父”，沃伦·本尼斯就是“领导力之父”。沃伦·本尼斯第一个提出，领导力不是一系列天生的特质，而是持续一生的自我探索的结果。这个自我探索的过程让人们成为更完整、更圆满的人，成为对自我有清晰觉察，并能激发他人最佳潜能的人。

本尼斯的一生，既是对领导力学术探索的一生，更是对领导力实践追寻的一生。1944年，19岁的他成为第二次世界大战欧洲战区最年轻的步兵指挥官，战争的“熔炉”锤炼了他，开启了他探索领导力的独特视角。退役后，他先后在安蒂奥克学院和麻省理工学院学习经济学、心理学和商业，20世纪60年代，他在麻省理工学院研究群体行为之时，就已经预言并促进组织勇往直前地迈向更少等级、更加民主和更有适应能力的新组织。1967年，他先是辞去了在麻省理工学院轻松且回报颇丰的教职，到崭露头角的纽约州立大学布法罗分校担任了4年的教务长，1971年～1978年，出任辛辛那提大学的校长。之后，本尼斯在南加州大学沉下心来深入研究和思考当代领导力的挑战与出路，撰写了《领导者》《成为领导者》等20多部著作，开创了领导力研究的新时代。

在本尼斯看来，领导力与情境、追随者、任务密切相关，必须与时俱进。关于领导力的概念，据统计有850多个。对此，本尼斯打了一个比方：在某种程度上，领导力就像美，很难定义它，但当你看到它时，你就知道那是美。

为帮助读者更好地了解和理解本系列书籍的要点，在此对四部著作做一个简要介绍：

1.《领导者》论及的是“领导者是什么人”。本尼斯团队耗时两年采访了90位领导者，其中60位是成功的CEO，另有30位则是公共服务领域的杰出领导者。其主要结论是：

- 领导者有四大共同的主题策略：策略一，通过愿景唤起专注；策略二，通过沟通赋予意义；策略三，通过定位赢得信任；策略四，通过自重实现自我成长。
- “领导”与“管理”是两个不同但互补的概念，“管理者是把事做对的人，领导者是做对的事的人”，“管理”意味着“带动、实现、负责、指挥”；而“领导”是“影响、指引方向、过程、行动、提出意见”，领导意味着有效的愿景和决断，管理意味着熟练的日常业务运营。

2.《成为领导者》是本尼斯最重要的一部著作，以宏大的美国历史画卷探讨了领导力的作用、形成与挑战，通过对数十位领导者的深入访谈与研究，讨论了领导力的方法论：人们怎样成为领导者，他们怎样领导，以及组织是怎样鼓励或者限制有潜力的领导者？

- 《成为领导者》是基于这样一个假定：领导者是那些能够充分表现自我的人。他们知道自己是什么人，知道自己的优点和缺点是什么，知道该怎样去充分利用自己的优点、弥补自己的缺点。他们还知道自己想要的是什么、为什么有这样的目标，以及如何通过有效的沟通共同的目标赢得他人的合作与支持。他们知道该怎样去实现目标。充分表现自我的关键是了解自我和外在的世界，而了解的关键是学习——从自己的人生和经历中学习。
- 新经济是靠智力资本推动的，这也将是21世纪经济的特征。一家公司最重要的资产是办公楼、厂房和设备的时代已经一去不复返了。今天，创意是全球经济的发动机和货币。对领导者以及想要成为领导者的人们来说，新经济的真谛在于其力量源自创意而非职位。
- 领导者们都认为领导力不是天生的，而是后天造就的，而且更多地是靠他们自身的努力而非任何外在的途径。其次，他们都认为，没有哪个领导者原本就打算成为一个领导者，确切地说，他们是想充分自由地表现自我。换句话说，领导者没有兴趣向他人证明自己，他们始终关心的是表现自己。这一至关重要的差别是一个“熔炉”，决定了一个人是“被驱策”还是“主动领导”。在整个人生中，他们都在不断地成长和发展自我。
- 领导的六个基本要素：第一，指引性的愿景（guiding vision）；第二，激情（passion）；第三，正直诚实（integrity）；第四，信任（trust）；第五，好奇心（curiosity）；第六，勇气

（daring）。

- 领导者的七个主要品质：专业能力、概念能力、业绩表现、人际能力、鉴赏力、决断力和品格（character）。在未来的世界中，卓越领导者的核心软技能是：人际能力、鉴赏力、决断力和品格，以及适应能力（adaptive capacity），适应能力让领导者能够迅速、聪明地应对持续不断的变化。
- 真正的领导者不是天生的，而是后天造就的，并且通常是自我造就的。领导者创造自己（leaders invent themselves）。领导者创造自己的方式就是培养自己的品格和愿景。
- 人人都有领导力，但并不是人人都会成为领导者。

3.《七个天才团队的故事》研究了美国历史上七个具有持久影响力的团队：迪士尼电影公司；施乐公司的帕洛阿尔托研究中心的伟大团队；苹果公司团队；克林顿竞选团队；“臭鼬计划”与隐性飞机团队；黑山学院；“曼哈顿计划”团队，总结出了伟大团队的15条经验。这本书对于从事颠覆式技术创业的创业团队尤有启发。

- 全球最大的猎头公司光辉国际（Korn Ferry）及《经济学人》杂志最近对一些跨国公司高管所做的研究证实了我们的理论：未来的机构将领导团队来管理。
- 伟大的领导者和追随者总是致力于富有创造性的合作。一个有天赋的人就能够解决我们所有问题的时代早已一去不复返。如今我们面对的问题来得太快，也太复杂，以至于要解决它们，我们需要优秀的领导者甚至是领导团队率领下的人才群体。
- 要领导一个优秀的团队，领导者不必具备团队成员具备的所有技能。他必须要具备的是愿景、感召他人的能力以及正直。
- 伟大团队是完全投入到惊心动魄的探索过程中的组织，充满活力与创意，成员多姿多彩、才华洋溢，并在极高的风险和时间压力下工作。
- 伟大团队很少有士气问题。成员大都自动自发，陶醉在解决问题的喜悦中。全体的注意力集中于一个伟大的计划，对于一般环境下所产生的困扰全无知觉。
- 金钱不重要，职业生涯也无所谓，项目重于一切。这不是一份工作，而且是一项使命，由眼中闪烁着火花的一群人执行。
- 领导一群天才，领导者首先要赢得相当的尊敬；让天才认为他说的

话有价值，因为天才总是可以有其他的选择；还要能激发彼此信任，并值得大家信任；同时要谦恭殷勤——虽然彬彬有礼并非伟大团队的特点，但想要带领伟大团队的人必须具备这个特质。

4.《经营梦想》是本尼斯30年研究精选，汇集了他全部领导力论著的精华，书中的每一页都闪耀着他的才华和智慧。他认为，通过拥抱和“经营”一个真实的梦想，领导者就真正地肩负起塑造未来的责任。

◆本书重点探讨的就是领导者与其梦想的关系，以及他的组织与其梦想的关系。深入探讨领导者如何推动领导和管理变革。

◆第三部分专注于品格和道德。对那些留下了真正遗产的领导者们来说，品格和道德是最宝贵的优点。每一个组织都怂恿其领导者专注于眼前的当务之急，而代价就是忽视那些决定我们所有人生活质量的大问题。

◆事实上，领导者就是那个未来梦想的化身。一个梦想就是一张路线图。它告诉我们怎样前往与命运碰头的约会地点；梦想就是一系列富有想像力的假设，摸索着走向存在于我们意识深处的栩栩如生的理想境界。

本尼斯的领导力思想、理论与实践具有广阔的历史视野、精微的人文情怀、如炬的全球前瞻，希望从推荐序的点滴光辉映射出大师的卓然风采。

就在本书系即将付印之际，2016年9月10日上午，具有开创性意义的跨文化全球领导力项目，旨在培养具有全球视野、致力于推动人类文明进步的未来领导者——清华大学苏世民学者项目举行了开学典礼，迎接首届入学的来自31个国家的110名苏世民书院的学生。中国国家主席习近平和美国总统奥巴马分别发来贺信，表达对首届学生的祝贺与期待。由此可以看出，领导力教育已经成为中国高校教育改革的重要方向，逐渐迈进青少年教育的核心区域。

彼得·德鲁克说：领导者的首要任务是定义使命。使命即是初心。学习与发展领导力，我们需要时常的问问自己：我的初心是什么？

最后，感谢湛庐文化董事长韩焱女士、高级副总裁张晓卿女士、总编辑董寰女士的信任，让我领衔重新审校和翻译这四本书籍，特别是因为连续创业的原因，一再延误书籍的出版，使得自己一直战战兢兢、深感愧疚。

感谢第一版的译者姜文波，感谢赵岑博士、徐琨女士百忙之中重译《领导者》，感谢胡金枫女士在翻译过程中的参与和支持。感谢我的太太佛影女士长期以来的包容和支持，她总是为一些精彩的翻译手动点赞，给我巨大的鼓舞。

由于译者水平所限，不当之处，敬请指正！

共勉。



扫码关注庐客汇，

回复“本尼斯”，

听徐中老师亲自讲述本尼斯的领导力智慧。

ON
BECOMING
A
LEADER

修订版序言（2003）

新时代“熔炉”造就新一代领导者

这篇序言是当今世界的一个速描。1989年，在《成为领导者》首次出版之前，我为它撰写第一版序言的时候，世界正处于重大变革的边缘。很少有人预见到柏林墙将在那一年的11月轰然倒塌，伴随着摇滚乐欢快的喧闹声，德国终结了自第二次世界大战结束以来的分裂局面。但是，当本书在那一年初出版时，德国还是分裂的，苏联还是完整的，美国的老布什总统还在任。在离柏林不远的地方，是相对平静、统一的南斯拉夫。受种族隔离制度迫害的纳尔逊·曼德拉还是南非一所监狱里的囚犯，后来他被人们拥戴为“非洲的乔治·华盛顿”。当时，接触互联网的用户只有400余人，他们在少数大学和政府机构工作；即使最乐观的预言家也无法预见，互联网会彻底改变一切，无论是全球经济还是恐怖分子策划袭击的方式。1989年，美国人已经用上了无绳电话和录像机，但手机和DVD还仅仅存在于人们的想象之中。

转眼13年过去，时间到了2002年。当我在马萨诸塞州的坎布里

奇市撰写这一版时，人们正沉浸在美国是否应该出兵伊拉克的争论之中。

前总统吉米·卡特在2002年赢得了诺贝尔和平奖，数日之后，朝鲜宣布终于拥有核武器。自从20世纪60年代冷战高潮时期以来，核武器的阴影再次笼罩全球，那时，美国的孩子们都知道如何在苏联的核武器攻击时躲避和逃生。当我在写作本书第一版序言的时候，美国正处于1987年10月股市暴跌的时刻。从那以后，美国经历了一个史无前例的繁荣时期，就在最近，才出现了最严重的衰退，绝大多数50岁以下的人都见证了这一点。1989年，民主党人渴望重返白宫，把希望寄托在阿肯色州年轻的州长比尔·克林顿身上，克林顿担任两届总统，差点因为与白宫实习生的“性丑闻”事件被弹劾下台。第43任总统乔治·布什在他2000年的选举中获得的选票低于阿尔·戈尔，但最后仰仗最高法院的裁决，布什因获得的选举人票数略多而当选，这在美国历史上是第一次。

多亏杰出的技术和想象力，人类基因已经解码，大脑的秘密正在以前所未有的速度被揭开。尽管艾滋病比自中世纪黑死病以来的其他疾病都严重，已造成数百万撒哈拉沙漠以南的非洲人失去生命，并在亚洲快速传播，但如今在美国，即便得了艾滋病也不一定会死亡。

本书第1章敦促读者要“驾驭环境”，这比以往任何时候都更加重要，也更加困难。在很多方面，一切都不同于1989年了。实际上，在1999年出版的畅销书《世界是平的：“凌志汽车”和“橄榄树”的视角》（*The Lexus and the Olive Tree*）中，普利策奖获得者、新闻记者托马斯·弗里德曼（Thomas L.Friedman）就这样写道：“这个世界刚满10岁。”

新经济的真谛在于其力量源自创意而不是职位

要说自20世纪90年代以来世界是如何改变的，互联网提供了最生动的例子。早在1989年，最早接触互联网的400名使用者预测它会给人们的沟通方式带来革命性的改变，但即使是他们，也万万没想到今

天互联网会如此深入到全世界人们的工作与生活中。在我写这篇序言的时候，全世界范围内的互联网用户已超过5.8亿，互联网的使用率每隔100天就翻一番。所以即使柏林墙没有在1989年11月9日倒塌，全世界的人们通过电子媒介有效沟通的能力，也会推倒所有把国家隔离开来的墙。

自1989年以来，技术已经做到了意识形态无法做到的事，建立了一个靠线缆连接的全球社会。互联网让革命的少数派能够与外界联系，甚至在他们被围困的时候，例如，几年前发生在墨西哥南部恰帕斯的农民起义事件 [1] 。尽管技术已经推动了全球的思想交流，让这个世界变得更小了，但它却未能让世界变得更加安宁。到上一次我去做心脏检查时为止，这个世界大约有40个国家仍被25宗边界争端所分裂。因此，如今的我们生活在这样一个世界，任何地方的人都可以通过卫星电视观看一名妇女因通奸罪被乱石砸死的情景。

这个世界也经历了重大的经济转型。中国已经接受了创业精神和其他的经济形式。欧盟曾经被看作是乌托邦式的空想，如今却变成了现实—它已经淘汰了法郎和德国马克，取而代之的是欧元。在最近十几年里，美国的新经济经历了从形成到激增，最后彻底崩溃。20世纪90年代，似乎每一位聪明的年轻人都创办了自己的电子商务公司，甚至在产品还没上市或者没有赚到利润之前就看到了其股票价格的暴涨。既然这种经济几乎完全是基于预期的，互联网泡沫的最终破灭也就一点儿都不意外了。但是，尽管纳斯达克的处境惨淡，新经济仍然生机勃勃。

新经济是靠智力资本推动的，这也将是21世纪经济的特征。一家企业最重要的资产是办公楼、厂房和设备的时代已经一去不复返了。如今，创意是全球经济的发动机和流通媒介。对领导者以及想要成为领导者的人们来说，新经济的真谛在于其力量源自创意而不是职位。现在，商业媒体充满了这样的故事：看到自己养老金账户上的余额每个季度都在缩水，沮丧的员工们已经放弃了提早退休的梦想。在2002年后半年，员工们很高兴能有一份工作，并且都在尽其所能地保住自己的饭碗。但是这种情形将发生改变。而当情况发生改变时，希望组

织取得成功的领导者将必须再一次奖励甚至纵容那些拥有最佳创意的员工。经济不景气的时期，二流的领导者可以不顾后果、不受惩罚地运用手中的权力。经济繁荣的时期将再次到来，而到了那时，能够幸存下来并取得成功的领导者，将不会视员工为机器，而会视他们为可贵的同事与合作者。

领导者的现状堪忧

就像新经济的潮起潮落一样，最高领导者也是如此。20世纪90年代，一个真正可怕的趋势是名人CEO的出现。克莱斯勒汽车公司的李·艾柯卡（Lee Iacocca）可能是第一位像电影明星或摇滚明星一样为人们所熟知的现代商业领导者。美国人一贯倾向于把组织看作伟大人物拉长了的影子——这种倾向几乎可以把像约翰·亚当斯这样真正看重协作的领导者逼疯；而且，我们还一直倾向于不顾其实际贡献，过分褒奖那种有魅力的领导者。在20世纪的最后几年里，这种趋势已经彻底失控了。

企业领导者名实不符的首要指标就是高级管理者们的薪酬。没有人指望成功的企业家或勤勉的领导者甘守清贫，但在20世纪90年代，高级管理者的薪酬已经失控了。在1970年的美国，一个首席执行官的薪酬是普通员工的44倍。到了2000年，根据美国劳工联合会-产业工会联合会（AFL-CIO）的报告，普通首席执行官的薪酬已经是普通员工工资的300余倍。《商业周刊》（*Business Week*）在2002年报道说，美国收入最高的高管群体的中等年薪是1 100万美元，而全美中等收入群体年薪仅为3万美元左右。

这种不平衡带来的最令人不安之处在于，它凸显了贫富两个群体之间危险且日益拉大的差距：一边是1%的人口控制着50%的财富，而另一边却是正在消失的中产阶级以及日益壮大、没有希望和健康保险的社会底层。中产阶级的崛起曾经象征着20世纪后半叶伟大的经济成功。那些已经渐渐相信忠诚和勤奋会带来保障和舒适生活的人们，是构成中产阶级的主体；事实很可能会证明，这个中产阶级的消失将

是新世纪最有影响的经济事件。而且，除非当前这种财富越来越向少数人手里集中的趋势被逆转，否则它就真的可能成为一个非常残酷的故事。

当首席执行官们开始变得越来越像沙皇时，他们应该知道，自己最终会遭到报应。但是，很多人非但没有收敛，反而变本加厉。2001年和2002年，在一系列涉及会计违规、非法借贷和内线交易的商业丑闻当中，很多原本雄心勃勃的企业一个接一个地倒闭了。这些被钉到耻辱柱上的企业包括：安然（Enron）、世通公司（WorldCom）、阿德菲亚通信公司（Adelphia Communications）、环球电讯（Global Crossing）和因姆克隆（ImClone Systems），他们的一些高层管理者受到了起诉，锒铛入狱。

在这些事件当中，最令人震惊的也许是一直前途堪忧的家政女神玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）。因姆克隆公司寄予了很高期望的抗癌新药将不会获得美国食品药品监督管理局（FDA）的批准，而就在这一结果即将宣布之前，玛莎根据内部消息提早抛售了自己手中该公司的所有股票，她也因此受到了刑事检控。一些人幸灾乐祸地期待着她身败名裂，他们拿她的单人牢房和带有监狱条纹的壁纸开玩笑；这显然是把自己的快乐建立在他人的痛苦之上。

哲学家拉尔夫·沃尔多·爱默生常常这样问候自己久别重逢的朋友：“自我们上次相见以来，有什么模糊的事情变得更清晰了吗？”对我来说，变得比以往任何时候都更清晰的事情就是：正直是一个领导者最重要的品质，他必须要准备好去再三证明自己的正直。 有太多的领导者忘记了他们是受监督的，随时可能被叫去接受质询，这其中不仅包括企业的负责人，也包括教会管理者，以及无数其他领域中的领导者。他们忘记了，有些事情合法但并不意味着是正确的；他们还忘记了，公众给予他们的，公众也可以拿回去。不信你去问问玛莎·斯图尔特。

这些公司丑闻已经对股市产生了破坏性的影响。在有关安然和其他骗子公司的头条新闻被人们遗忘之后，这种负面影响却会持续相当

长的时间。不负责任的高管自己拿着一大笔解雇费走人了，而他们的行为却糟蹋了数以万亿美元计的财富。美国企业界的污点是如此显眼，以至于英特尔公司的前首席执行官安迪·格鲁夫（Andy Grove）宣称："这些日子里，我耻于自己是美国企业界的一分子。"



正直是一个领导者最重要的品质。作为一个领导者，他必须要准备好去再三证明自己的正直。

这会让如今的领导者们处于何种境地呢？对于近来的混乱，一个可能的结果是高管的薪酬最终将变得更加适度，尽管首席执行官们的年薪仍然可能比普通员工一生赚到的钱还多。因为员工们现在都是股东—这在很大程度上得归功于那些缩水的养老金账户，所以，他们将来很可能会要求领导者拿出更真实的绩效，并为此付给他们不那么奢侈的薪酬。非营利组织以及其他大型组织的负责人可能会拿到更少的薪水，并受到更多的监督。那也许是一件好事。我们所知的有关创造力的一切都在暗示，金钱更多的是创造性工作的障碍而非激励因素。获取适度薪酬的领导者，可能会更在乎工作本身的内在回报。而且，他们更有可能承认自己的职责具有道德要素，就像增长的利润数字一样重要。

世界越混乱，越需要真正的领导者

我希望这种狂躁会渐止平息，让人们静下心来深刻而又严肃地思考一些至关重要的问题，例如："当今世界，企业的使命是什么？组织的使命是什么？"人人都认为，组织是一架为股东创造价值的机器，这个比喻过于简单化了。但是，什么样的比喻更贴切、更有启发性呢？让我感兴趣的是，"组织"作为一个不断变化、响应迅速的器官的概念，以及查尔斯·汉迪 [2] 提出的"组织就是一个社区"的观点。如今，我们正把越来越多的时间花在工作上，而且也越来越渴望工作与个人生活之间取得良好平衡，在这种情况下，把公司或其他组织视为小社区的理由就显得格外引人注目。恰恰是当我们被手机绑在工作场所中的时候，我们渴望做那些看起来非常有意义的工作，以证明我们

错过与家人的一次次欢聚是值得的、应当的。各种组织的领导者都需要认真思考：如何给予员工有意义的回报，并让日益小型化的团队充满人情味。如果新近发生的丑闻让领导者非常分心，以至于他们未能处理好这些道德和哲学问题，那将是很可悲的。而如果这些丑闻让人们觉得这一职业不值得付出努力，就像过去政治丑闻常常玷污公用事业一样，那就更可悲了。

说到最近这些丑陋的头条新闻，我认为重要的是要记得我们对领导者态度的反复。我们倾向于在一段时间里慷慨地给予他们不相称的关注和赞扬，待他们如王室；而在某个时刻，我们会突然翻脸，激烈地攻击他们，视他们如魔鬼。这两种极端都是不正确的。值得记住的是，每有一个可耻的丹尼斯·科兹洛斯基（Dennis kozlowski）（泰科公司被免职的首席执行官），就有其他成百上千个能干而又可敬的商业领导者。而且，在非政府组织、社会活动群体、学院和大学、文化机构以及其他非营利组织的高层中，也有很多非常优秀的男性和女性。他们都是有志成为领导者的人应该去寻找和效仿的对象。

让我举一个例子。在我的新书《极客与怪杰》（*Geeks and Geezers*）中，对年轻领导者和老年领导者做了一个比较。印象最深刻的高级领导者是哈曼国际工业集团（Harman International Industries）的首席执行官西德尼·哈曼（Sidney Harman），我和鲍勃·托马斯（Bob Thomas）访问了他。不久前，当每天似乎都有新的公司祸根被揪出来的时候，西德尼在公司的季度报告中向股东们传达了这样一个信息。他告诉股东们，公司与大多数独立的董事会成员没有生意往来，并且概括地介绍了公司现有哪些机制可以确保董事会以及公司本身的正直：如果出了什么问题他会知道的，因为“我在全身心地关注和管理着这家公司，我知道其中各个角落都在发生些什么”。对于这种迅速地做出反应、负责的行为，我们称之为真正的“领导”。

像所有伟大的领导者一样，西德尼所做的最重要的一件事就是培养一种坦率的文化。在就“领导”这一主题进行了多年的写作之后，我突然发现，任何组织的成功都有一个被忽视了的至关重要的因素——

不是伟大的领导者，而是伟大的追随者。 西德尼的办公桌上镶着一块小牌匾，上面写着："在每一家企业里，总会有某个人准确地知道正在发生什么事，应该把那个家伙开除。"这当然是在说反话。西德尼一直坚持倾听，甚至欢迎员工们提出有见地的异议。但是，在很多组织里，那些敢讲逆耳真言的人会被开除，或者至少会受到排挤。



任何组织的成功都有一个被忽视的至关重要的因素—不是伟大的领导者，而是伟大的追随者。

一个悲剧性的事件是"挑战者"号航天飞机的爆炸。1986年1月28日，"挑战者"号航天飞机在发射升空不久后爆炸，机上人员全部遇难，其中包括6名宇航员和首位参加太空飞行的女教师克里斯塔·麦考利夫（Christa McAuliffe）。这是美国历史上最严重的一次太空灾难，而遇难者亲属的到场使它变得更加令人心碎：这原本是可以避免的。就在灾难发生的前一天，罗杰·博伊斯乔利（Roger Boisjoly）——美国宇航局（NASA）的供应商莫顿聚硫橡胶公司（Morton Thiokol）的一位工程师就曾经提醒上司，说航天飞机的O型环存在着一个严重缺陷。博伊斯乔利的命运与当代很多预言灾难的卡桑德拉[3]一样，他的警告被当成了耳旁风。试图阻止灾难发生的勇敢行为，给他带来的回报却是职业生涯的终结。从那以后，他只能靠揭发内情以及其他道德议题方面的演讲为生，而这在很大程度上是因为他不能再在航天领域里找到新的工作了。这给其他打算揭发内情的人提供了一个来之不易的教训：提出异议前，首先要保证有一份新的工作在等着你。

不管提出反对意见的人是多么可敬，他们都很少受到组织的欢迎。我想起了在一部动画电影中，一位被溜须拍马的下属包围着的工业巨子咆哮着说："谁敢反对我，那就意味着他想滚蛋！"组织倾向于严厉地对待那些坚持讲出困窘真相的人，例如安然公司的谢伦·沃特金斯（Sherron Watkins），还有揭发弊端的FBI探员科琳·罗利（Colleen Rowley），他们都是活生生的例子。然而对组织来说，最宝贵的财富就是愿意对当权者讲真话的人。有的时候，组织会荒谬甚至不道德地

忽视坏消息—汽车行业对车型存在的安全隐患保持缄默就是一个极端恶劣的实例。但是，真正的领导者欢迎那些讲真话的人，不管他们的言词有多难听。一个领导者要想迅速没落，最快的办法就是让自己被一群应声虫包围。即使坚持原则“唱反调”的人是错误的，他们也会促使领导者重新评价自己的观点，审视自己的设想所存在的缺陷。 质疑只会让好的观点变得更有说服力。对当权者讲真话的下属需要勇气，而且可能要为自己的直率付出代价。但是，他们作出这种行为的勇气不亚于领导。敢于站出来反对自己的上司，这种精神可能会让坦率的员工丢了自己的工作，但它也会帮助员工在另一个更开明的组织里找到用武之地。

这让我想到了自写作《成为领导者》以来意识到的另一件事，伟大的领导者和追随者总是致力于富有创造性的合作。就像对艺术家的看法一样，我们仍旧倾向于把领导者视为孤独的天才。事实上，一个有天赋的人就能够解决我们所有问题的时代早已一去不复返了。如今我们面对的问题来得太快也太复杂，要解决它们，我们需要优秀的领导者甚至是领导团队率领下的人才群体。正如我与帕特里夏·沃德·比德曼（Partricia Ward Biederman）在《七个天才团队的故事》（*Organizing Genius*）一书中所写的：“独行侠已不复存在。”要领导一个优秀的团队，领导者不必具备团队成员具备的所有技能。 他必须要具备的是愿景、感召他人的能力以及正直。这样的领导者还要有出众的挑选和教练辅导能力—慧眼识才的本领、富有感染力的乐观精神、激发他人最大潜力的才能、促进沟通和调停冲突的能力，公平意识以及能够赢得信任的真实。如今的世界，几乎所有的东西都比过去更复杂、节奏更快—这让协调与促成默契合作的能力变得比以往任何时候都更加重要。

造就领导者的“熔炉”

今天，有两件事情与领导者密切相关。第一件事情是“9·11”。2001年9月11日，恐怖分子对于世贸大厦和五角大楼的攻击，就像“珍珠港事件”一样根本性地改变了美国人的生活。我们当中长期思

考领导力和变革的人，一直认为变革的步伐将会加速，我们必须找到更好的加速办法。但是，有些变化很难拥抱，“9·11”就是一个重要的例子。自从20世纪全球经济大萧条以来，美国一直是日益安全的福地。自从美国内战以来，美国本土从未发生过战争。在社会公平和种族主义领域，美国有着非凡的自由度和多元的包容性。“9·11”让美国不再有安全感。2002年，巴厘岛的恐怖爆炸事件明显是针对西方人的，华盛顿特区发生的狙击手系列袭击案进一步让美国人的安全感一点点消蚀。我们讨论“9·11”，努力从数千人的伤亡和大量的瓦砾废墟当中发现影响未来的教训和意义，而不是仅仅把它当成一个灾难。



适应能力是一种创造力，还包括发现并抓住机会的能力。

我们都知道，对于任何组织和机构而言，世界越是危险，就越需要领导者，这一点比以往任何时候都更加迫切。2002年，在研究怪杰们怎样成为领导者的过程中，我和鲍勃·托马斯发现，领导者的地位总是形成于某个重大事件，而且往往是充满压力的事件之后。我们把这种造就领导者的经历称为“熔炉”。曾经有一位访谈者问我，怎么偏偏对“领导力”的主题产生了兴趣。我对他说，如果不思考有关领导力的问题，想要熬过20世纪的三四十年代是不可能的。那时，世界上有很多伟人—富兰克林·罗斯福、丘吉尔、甘地等卓越的领导者。而且，那时还有很多以最恐怖的方式运用手中巨大权力的人，比如希特勒，他滥用领导的精髓，屠杀了数以百万计的无辜生命。与许许多多和我同辈的人一样，大萧条和第二次世界大战的战场就是我的“熔炉”。

在成为领导者的过程中，“熔炉”是一个基本要素。　在1989年的时候，我还没有充分意识到这一点。在这种领导力“熔炉”当中，某种神奇的东西正在发生，不管这种转型的经历是像曼德拉的狱中岁月那样的严酷考验，还是像接受导师辅导那样相对不怎么痛苦的经历。具有某些特质的个体经受了这种“熔炉”之后，会形成新的、更高的领导能力。无论经历什么，“熔炉”会让领导者变得更强壮、更坚韧；不管考验多么残酷，他们会变得更乐观、更开放。他们不会失去希望，不

会向苦难屈服。我将在本书中描述某些我现在意识到的对领导来说不可缺少的品质，尽管它们并不是领导的充分保证。但是，先让我再就“熔炉”多说几句。在1780年，也就是领导大师阿比盖尔·亚当斯（Abigail Adams）[4] 的儿子约翰·昆西·亚当斯（John Quincy Adams）的品格和领导能力受到“熔炉”锻造的艰难时期，她在写给儿子的信中一语中的。“伟大的品格不是在宁静的生活中形成的，”她忠告儿子说，“强大思想的习惯是在与困难的斗争中‘熔炼’出来的，巨大的困难催生伟大的品质。”就像第二次世界大战造就了20世纪后半叶的领导者一样，我预言“9·11”和网络泡沫的破裂也将是造就新一代领导者的“熔炉”。如果是这样的话，我们将有理由在哀悼的同时庆祝一番。

成为领导者的4种必备能力

除了我在《成为领导者》当中描述的品质之外，所有的领导者还应具备4种必需的能力。

第一，能够通过建立共同的愿景与意义来吸引人们投入其中。 他们都有一个愿景，而且能够说服其他人来分享这个愿景。对于这种能力，希特勒可以说是一个可怕的典范，同时他也提醒我们，不要低估花言巧语和表演在领导工作中发挥的作用。领导者之所以能够传播自己的愿景，其中一个原因在于，他们与追随者非常默契，可以感受到他们的痛苦、渴望和需求。在各个领域里，领导者都非常善于理解他人的处境、情感和动机。

第二，有一种独特的“声音”。 我所说的“声音”是指很多东西—目的、自信和自我意识，还有“格式塔”（Gestalt）[5] 能力，我们现在称之为“情商”。声音很难定义，但极其重要。阿尔·戈尔之所以会输掉2000年的总统竞选，一个原因就是他缺乏自己独特的声音。我们当中那些了解戈尔的人，都被他的才智、正派、愿景以及嘲弄式的幽默感所深深打动。然而，在竞选活动期间，公众根本无法听到他真正的声音。相反，小布什有着独特的声音，向公众传达了一个讨人喜欢、低

调的形象，这甚至让那些强烈反对其政见的人都做出了积极的响应。而且，因为现代的媒体可以把它传播到各个角落，所以发出自己的声音比以往任何时候都更重要了。

第三，应具备的品质是正直（**integrity**）。 最近发生的很多事情一直在提醒我们正直有多重要，因为我们已经认识到有太多所谓的企业领导者缺乏这种品质—人们把他们叫作“企业的黄鼠狼”。正直的组成要素之一是坚定的道德指针。它不必是宗教信仰，但它一定是对外在于自我的某种东西抱有的坚定信念，拉尔夫·纳德（Ralph Nader）对消费者至上主义的信奉就是一个生动的例子。领导者总是涉及品格。关于领导者的品格向心性，我最喜欢的结论之一是戴维·麦卡洛（David McCullough）在其《品格高于一切》（*Character Above All*）一书收录的一篇文章中对哈里·杜鲁门的评价。“就总统而言，品格要比其他任何品质都更重要，”麦卡洛写道，“它的重要性甚至高于总统对外交政策、经济甚至是政治的了解程度。在紧要关头—总统任期中几乎所有时刻都是紧要关头，你怎样决策？你选择哪条路？需要什么样的勇气？在谈到自己心目中的英雄安德鲁·杰克逊（Andrew Jackon）时，杜鲁门曾说：‘面对一个决斗的对手需要一种勇气，但同你对一个朋友说“不”所需要的勇气相比，前者根本不算什么。’”

第四，适应能力（**adaptive capacity**）对领导者来说是绝对不可或缺的。 适应能力让领导者能够迅速、聪明地应对持续不断的变化。在最近的十多年里，为了适应一个变化的环境，一种全新的决策过程已经逐渐形成了。正如心理学家卡尔·韦克（Karl Weick）有说服力地写道：旧式领导者可以依赖地图前行，而对如今数字时代的领导者来说，世界从来就不是静止的或十分清晰的，所以他们必须要依靠指南针。韦克解释说：“根据定义，地图只在已知的领域中才有用，这些领域以前就已经被人们探索过了。当你不确定自己身在何处时，指南针会给你帮助。当然，它只能给你一种大致的方向感。”适应能力让如今的领导者可以采取行动，然后评价行动的结果，而不是依赖于传统的决策模式：首先收集和分析数据，然后采取行动。如今的领导者们知道，速度至关重要，往往必须要在所有的数据到达之前采取行动。他们必须要评估行动的结果，修正行动方向，然后再一次迅速

地采取行动。

适应能力由多个方面构成，其中包括弹性或者心理学家所说的“坚韧性”（hardness）。正如小说家索尔·贝洛（Saul Bellow）在描述自己笔下一个人物时所写的，能够迅速而恰当地采取行动的人都是“第一流的观察者”。适应能力是一种创造力，还包括发现并抓住机会的能力。 这么多年来，在看着成百上千的人成为领导者的过程中，我也一次又一次地被有些人寻找导师的高效率所打动。我意识到，作为一个年轻人，天赋之一就是找到优秀的老师并恳求他们给予指点的能力。这种能力要比单纯地建立人际关系更复杂、更重要。它不亚于找出少数能够对你的人生产生重大影响的人，并让他们站到你这一边的能力。在最近的几十年里，我已经从一个导师的角度经历了这个过程。在这期间，为了把我吸引到他们的生活当中，让我关心他们，使我愿意以任何方式帮助他们，一些有才能的年轻人所运用的技巧总会给我留下深刻的印象。要想成为一个领导者，这种能力必不可少。而且，这是一个其他灵长类动物似乎也在采用的成功战略。在研究雄性狒狒的过程中，斯坦福大学的神经学家罗伯特·萨波尔斯基（Robert Sapolsky）发现，雄性狒狒是长寿还是早些死去，这中间的差别往往归结为年长的雄性招募更强壮的年轻雄性来保护自己的能力。辅导不仅仅是一种职业发展战略，更是一种可以让双方都受益的互惠的舞步。

在与成功的怪杰们交谈时，我总会惊讶于他们的适应能力。如今我比以往任何时候都更加肯定，成为一个领导者的过程正是一个人健康、全面成长的过程。 而且，这也是让一个人可以顺利成熟的过程。想到适应能力，我会想起一个个像证券交易委员会（Securities and Exchang Commission）前主席阿瑟·莱维特（Arthur Levitt）这样的领导者。阿瑟的适应能力使他可以一次次地改造自己。在我写这篇序言的时候，他恰好有一本关于华尔街和美国公司界的书登上了畅销书排行榜。在近些年里，他更多的是作为美国公司经营方式的批评者而受到关注。岁月只是让他成为一个更加杰出的领导者，并且把他出色的适应和成长能力打磨得更加光亮。

永恒的领导者总是涉及品格，涉及真实（authenticity）。请让我再次强调先驱心理学家威廉·詹姆斯（William James）关于真实的评论。他写道：

> 要定义一个人的品格，最好的方法就是找出让他觉得自己最积极、最活跃时所处的独特心态或道德态度。在这样的时刻，会有一个发自内心的声音大声说："这才是真实的我。"

1989年，我曾经强烈建议你们去发现和培养那个真实的自我—你身上最活跃、最能代表你的部分。现在与那时一样，发现并培养真实的自我仍然是一条成为领导者的可靠路径。

ON

BECOMING

A

LEADER

首版序言（1989）

成为领导者就是成为你自己

几十年来，我把生命中的大部分时间都奉献给了领导力研究，这项研究不可或缺的部分是对这个国家中一些领导者的观察和访谈。我就这一主题出版的第一部著作是《领导者》（*Leaders*）。突然之间，我成了领导力权威。不管是谁，不管他在何处，只要有关于领导力的问题，就必定会敲响我家的门。说起这件事，我的懊恼与自豪不相上下，因为无论如何，我都没有全部的答案。

对领导力的研究不可能像化学研究那样精确。首先，社会不像物理世界那样有秩序，那样服从于规律。其次，与固体、液体和气体不一样，人和人是不同的，而且是难以预测的。成年后，我就一直是教师兼学生，所以我像任何人一样，对任何贸然下结论或者画蛇添足的念头都非常警惕。因此，不得不一次次地验证我的答案是合理的。人们想知道真理，而我给他们我的看法。在某种程度上，领导力就像美：很难定义它，但当你看到它时，你就知道那是美。

今天，我仍然没有找到所有的答案，但是自《领导者》出版以来，我已经对领导力有了更多的认识。因此，这是我的第二本关于“领导力”的著作。

《领导者》论及的是“领导者是什么人”。

《成为领导者》讨论的是方法论：人们怎样成为领导者，他们怎样领导，以及组织是怎样鼓励或者限制有潜力的领导者的。

但是，根据领导力的定义，领导力不可能产生在真空中，所以我首先着眼于领导者面对的当前环境—阻碍领导者成长的各种力量。人人都在叹息如今的世界缺乏领导力，指责往往会落到某个未能达标的人头上。贪婪、胆怯、缺乏愿景，这些都在当前一群群的伪领导者中蔓延。我知道这个国家中有很多真正的领导者，因为我曾经与他们交流过，然而毫无疑问，不管这样的领导者有多少，都会让人觉得不够，尤其是在国家层面上。但是，我们每个人的缺点却预示着一个更加严重的问题。



在某种程度上，领导力就像美：你很难定义它，
但当看到它时，你就知道那是美。

如果说那些处于领导地位的人似乎没有能力控制他们所在的领域这种说法是合理的，那么认为这个世界本身就无法控制则更加合理。最近二三十年的变化是如此具有颠覆性，看起来就像是世界在踢足球而美国却在玩橄榄球。这不仅仅是游戏规则变了，而是完全不同的两种游戏。

因此，在人们掌握领导力之前，必须要对这个陌生的新世界有所了解。毫无疑问，任何不能控制这个多变环境的人，都将被它所控制。已经有很多人取得了成功，其中包括你将在本书中看到的一些领导者。他们有着各不相同的背景、经验和职业，却都对未来的人生充满激情，都有充分自由地表现自我的能力。正如你将看到的，充分自由地表现自我就是领导力的本质。　就像爱默生曾说的：“人仅仅是他自己的一半，另一半是他的自我表现。”

《成为领导者》是基于这样一个假定：领导者是那些能够充分表现自我的人。我的意思是，他们知道自己是什么人，知道自己的优点和缺点是什么，知道该怎样去充分利用自己的优点、弥补自己的缺点。他们还知道自己想要的是什么、为什么有这样的目标，以及如何通过有效的沟通和共同的目标赢得他人的合作与支持。最后，他们知道该怎样去实现目标。充分表现自我的关键是了解自我和外在的世界，而了解的关键是学习—从自己的人生和经历中学习。

如何成为领导者

成为领导者并非易事，就像成为一名医生或一位诗人一样；那些声称很容易成为领导者的人，都是在自欺欺人。但是，学习领导力要比我们大多数人想象的容易得多，因为我们每个人都具备领导潜力。事实上，几乎人人都有某种领导的经历。这种经历也许不是管理一家公司或治理一个国家，但正如哈伦·克利夫兰（Harlan Cleveland）在《知识型管理者》（*The Knowledge Executive*）一书中所写道：

> 有成就的精英人士为数众多，而且非常普遍……他们可以是政治、商业、农业、劳工、法律、教育、新闻、宗教、反歧视行动或社区安居等领域的领导者，也可以是关心从堕胎到市立动物园等任何政策问题的带头人……他们的职责可能涉及社区事务、国家决策或全球问题、一个跨国的完整产业或行业，也可能是局限于生活和工作中一个更窄但更深入的领域：一家公司、一个当地政府机构或者是一个小区。

不管你的领导力体验是什么，那都是一个很好的起点。事实上，成为一个领导者的过程与一个人健康、全面成长的过程没多大区别。就像对任何一个完整的人一样，对领导者来说，人生本身就是经历。从“领导者”的角度来讨论这个过程，仅仅是一种使之具体化的方式。

法国印象派和野兽派画家乔治·布拉克（Georges Braque）曾说：“艺术中最重要的部分是无法解释的。”可以说领导力也是这样。但是同艺术一样，领导力也是可以证明的。而且，就像几十年前我开始研究领导力时一样，今天，我仍旧着迷于观察和倾听这个国家中一些最杰出的领导者的声音。同他人一样，这些特殊的男女也都是各自

经历的总和。然而与大多数人不同的是，他们每个人的价值都不仅仅是经历的总和，因为他们从各自的经历中创造了更多的东西。这些东西是原创而非复制。

因此，我的研究范式不是关于领导者的理论和某个虚拟环境中行使职责的领导者，而是现实世界中的领导者。我有意选择了一些不仅富有成就而且多才多艺的人：一个任首席执行官的作家、一个负责基金会的科学家、一个身为内阁成员的律师，以及一个踏上第三条职业道路的年轻人。他们勤于思考、善于表达、乐于反思，都是对他人产生了重大影响的人。

我认为，当前我们的文化是受商业支配和决定的，所以在我挑选的领导者群体中，差不多有1/3的人是来自商界的。如果你们当中有人认为我们的文化是受媒体支配的，那么我会像传奇的电视节目制作人诺曼·李尔（Norman Lear）一样告诉你：甚至连电视节目也是受商业支配的。其中有些人领导着美国最重要的公司，有些则经营着自己的公司。这个群体当中也有从事媒体和艺术的领导者、放弃了商业职业而选择非营利事业的人、体育名人、学术界人士、作家兼心理分析学家、律师、前面提到的科学家以及从家庭主妇变成了作家和女权领袖的贝蒂·弗里丹（Betty Friedan）。你可能已经注意到我把政治家排除在外了，因为坦率的政治家非常稀缺，而且我对思想比对意识形态更感兴趣。

主动领导而不是被驱策

这些领导者绝非平庸之人。他们致力于未来正在渐渐成形的前沿领域，是描述事物现状和未来的领路人，或者说是报告前线消息的侦察兵。尽管他们在背景、年龄、职业以及成就方面各不相同，但他们却有两个相同点。

首先，他们都认为领导者不是天生的，而是后天造就的，而且更多是靠他们自身的努力而非任何外在的途径。其次，他们都认为，没有哪个领导者原本就打算成为一个领导者，确切地说，他们是想充分

自由地表现自我。换句话说，领导者没有兴趣向他人证明自己，他们始终关心的是表现自己。这一至关重要的差别是一个“熔炉”，决定了一个人是“被驱策”还是“主动领导”。 如今，有太多的人选择了前者，而选择后者的人却寥寥无几。

他们还有一个共同点：在整个人生中，他们都在不断地成长和发展自我。 这是领导者最优秀的特质。例如萧伯纳、达尔文、凯瑟琳·赫本、马丁·路德·金、“圣雄”甘地和皮亚杰等人，就是一些会立刻浮现在我们脑海中的榜样。据说，温斯顿·丘吉尔直到66岁还在乱穿马路。

学习和成长中的领导者

因此，本书要探讨的主题之一就是成人学习。实际上，大多数心理学家几乎都没有论及成年人的精神生活、学习和成长。不管是出于什么原因，我们倾向于把创造性的行为和学习与年轻人联系起来。我认为这是一个社会化的问题：我们没有把中老年人（也许45岁以上）看作是学习者。毫无疑问，如果我们了解足够多的“成年人”学习的例子，从丘吉尔、毕加索到贝多芬甚至是弗洛伊德，那么我们肯定会重新考虑这些想当然的假定。

因为我们还在质疑这些假定，所以目前还没有站得住脚的理论。但是，我们掌握的最可靠的信息表明，成年人在对自己的学习负责时效果最佳。对自己的学习负责，这是对自己的人生负责的一部分，是一个人健康、全面成长的必要条件。

但是，在让这些人变得杰出的所有品质当中，最关键的是要有一个引导性的目标（guiding purpose），一个最终的愿景（overarching vision）。

他们不仅仅是目标导向的，正像卡尔·沃伦达（Karl Wallenda）曾说的：“走钢丝的时刻才是生活，其他时刻都是等待。”与愿景也就是强制性目标相伴随的，是体现和实施愿景的象征的重要性。对达尔文来说，富有创造力的象征就是一棵进化树—他可以在这棵树上追踪

不同物种的繁盛和灭绝。威廉·詹姆斯把心理过程看成是一条小溪或河流。约翰·洛克（John Locke）关注放鹰打猎的人，并用他们放开猎鹰的过程来象征自己“对创造性过程的新见解”—换句话说，就是对人类知识的探求。在来自这个群体的象征当中，可能没有哪一个真的那么意义深远，但它们起着同样的作用。

托马斯·卡莱尔（Thomas Carlyle）曾说：“理想源于自己，阻碍也源于自己。”正如我们从苏格拉底和柏拉图那里学到的，这样的阻碍可以通过仔细审察以及在正确的时机提出正确的问题来克服。这些领导者似乎都已经克服了自己内在的阻碍；在我与他们的对话当中（它们并非一般意义上的访问），我不是在给普遍的问题寻找看似完美的答案，而是在探索有关领导力的某些真理。在某种意义上，我们是一起重走了他们各自为寻找充分表现自我的方式而已经单独走过的路。

柏拉图认为，学习在本质上就是重新获得或回忆起的过程—熊和狮子本能地知道生存所需知道的一切，并且只管照着去做，同样，我们每个人也都是如此。但是就我们人类而言，需要知道的东西淹没在他人告诉我们应该知道的东西里面了。因此，学习不过是一个重新记起什么东西重要的问题。正如荣格所说，心理分析更多的是一种学习的方式，而非治疗的方式。

所以，我们已经了解了需要知道些什么，但是我们每个人都必须重新获得那些基本知识，而且这样的重新获得必定要从提出问题开始。在开始每次对话时，我的头脑中都有这样一些问题：

- 你认为，领导者的品质有哪些？
- 对于领导者的成长而言，哪些经历最重要？
- 什么是领导者人生中的转折点？
- 在人生中，你扮演过的哪个角色让你感到挫败？
- 你是如何学习的？
- 在你的人生中，你最敬佩的人是谁？

◆组织是怎样鼓励或者阻碍领导者成长的？

面对这些基本问题，领导者们做出了广泛、自由的回答，而这反过来解释了我所关心的根本性问题：人们怎样学习，人们怎样学会领导力，组织怎样帮助或阻碍这一过程—或者简而言之，人们怎样成为领导者。

我们习惯性地认为，如果某个人具备了应有的素质，那么他就必然会成为领导者，就像奶油会浮到牛奶瓶的顶部一样。但事实并非如此。已故的斯特拉·阿德勒（Stella Adler）曾经是一位著名的女演员，后来又成为了著名的表演教师；她一直拒绝评论自己那些成为明星的学生。她说，她还有那么多同样有天分的学生，由于缺乏动力或者运气不好等种种原因没有成为明星，她害怕自己的评论会刺伤他们。就像表演天赋不能保证一个人必然会成为明星一样，领导力也不能保证一个人将会领导好一家公司或一个政府。事实上，在如今不成功便成仁的环境中，可能大有前途的人往往要比性格温顺的人更加难于实现自己的期望，因为至少是在我们这个时代，真正的成就可能不如简单化的成功更受重视，而且那些善于创造奇迹的人未必就愿意成为领导者。

尽管我已经说过：人人都有领导力，但我并不认为人人都会成为领导者，尤其是在如今这种令人迷惑，而且往往充满对抗的环境中。大多数人仅仅是环境的产物，他们没有改变自己、挖掘自身潜力的意愿。然而我也认为，不管多大年纪和处于怎样的环境，人人都有自我改造的能力。说到底， 成为领导者是一种自愿选择的行为，如果你有这样的意愿，你才会踏上这条道路。

领导力转型是一个过程，所以，《成为领导者》是一个讲述该过程的故事，而不是一系列相互没有关联的经验教训。作为一个现代的故事，它没有开头也没有结尾。但是，它有很多重复出现的主题：

◆对正规和非正规教育的需要

◆为了学习而遗忘的需要

- 为理解经验教训的意义而反思学习的需要
- 冒险和犯错误的需要
- 对胜任能力以及掌控手边任务的需要

我知道，本书的主题比瓦格纳的一出歌剧还多。但我要提醒你，这是一件很复杂的事情。这些主题不仅重复出现，而且还相互重叠。例如，在第5章“凭直觉行动”中提到的著名导演西德尼·波拉克（Sydney Pollack）讲述指导芭芭拉·史翠珊（Barbra Streisand）的故事，它也阐释了冒险和反思。在读完本书第一遍之后，你可能还想再从头到尾浏览一遍。至少我希望你会这样做。

本质上，成为领导者与成为自己是一个意思。这的确非常简单，也的确非常困难。现在，让我们开始行动吧！

“

WARREN
BENNIS

THE LEADERSHIP CLASSIC

对领导者来说，机会是无限的，挑战也同样是无穷的。

太多的首席执行官不是领导者，

而是环境的完美体现：受驱使、有干劲，却一事无成。

因此，要成为领导者，

首先就要认清当前环境的实质：是破坏者而非创造者，

是陷阱而非发射台，是终结而非开始；

同时，宣布与它们一刀两断。

”

ON BECOMING A LEADER

01 驾驭环境

领导者在建设社会心态中发挥着重要作用。他们可以成为社会道德的符号，可以展现社会整体的价值观。最重要的是，他们可以构想和传达具有号召力的目标，把人们从对琐事的关注中解放出来，带领大家超越造成分裂的社会冲突，团结人们去追求值得他们付出最大努力的目标。

——约翰·加德纳
《没有轻而易举的胜利》

A leader without some vision of where he wants to take his organization is not a leader.

一个没有愿景的领导者也不是一个真正的领导者。

1987年11月，《时代周刊》在一篇封面文章中提出了这样一个问题："谁在掌管美国？"并随后自问自答说："这个国家需要卓越的领导者，却没有人堪当大任。"在谷歌中键入"lack of leadership"（领导者缺乏），搜索结果超过5 330万条（5年前只有2.7万条），每一条都在哀叹全世界的组织、国家、州、宗教团体、企业、非营利组织、行业、教育、卫生保健、体育—几乎所有人类活动领域都缺乏卓越的领导者。

渴望卓越领导者

很多年来，人们对卓越领导者的渴望一直在增长。2008年11月4日，随着奥巴马当选美国总统，一个具有超凡魅力的新领导者登上了世界舞台。在他获胜的当晚，无数美国人因为对国家的自豪和对奥巴马战胜人们的旧有偏见感到欣慰而哭泣。在电视节目中，奥巴马就读过的印度尼西亚小学里的孩子们在欢呼；在无数个俱乐部里，英国人在举杯庆贺；在奥巴马父亲出生的村子里，肯尼亚人与他的亲戚们在一起跳舞。但是，当选为总统只是一个开始，现在，我们真心希望他将成为历史的巨人。

奥巴马非同寻常的当选提醒我们，我们的领导者梯队是多么的薄弱。我们曾经尊敬的领导者大多数已经离我们远去。带领国家战胜恐惧的罗斯福远去了。挥洒鲜血、汗水和眼泪的丘吉尔远去了。在兰巴伦（Lambarene）的丛林里感召人们尊重生命的史怀哲（Albert Schweitzer，1952年诺贝尔和平奖获得者）远去了。让我们感受到无限的统一性和宇宙和谐的爱因斯坦远去了。甘地、肯尼迪、马丁·路德·金都被刺杀身亡。

世界舞台充满着有缺陷和令人失望的领导者。罗纳德·里根这个"善于摆脱麻烦的总统"因为"伊朗门事件"和其他丑闻而声誉大跌。比尔·克林顿甚至在就任总统之前就绯闻缠身，后来被弹劾（最终被判无罪），成为美国历史上第一个以如此惊人的方式被责难的总统。

与2008年选举不同，2000年的总统竞选，比候选人之间的竞争更加引人注目的是“过山车似”的选举过程，最终乔治·布什获胜，尽管他落后戈尔50万张选票。选举结果最后是由最高法院决定的，这在美国历史上是第一次，这也导致最高法院在很多人心目中的地位一落千丈，此前人们一直以为它是独立于党派政治之外的。当布什总统强有力地回击“9·11”恐怖袭击时，他的管理迅速变成了一系列灾难—毫无根据、拖延太久的伊拉克战争、令人羞耻的关塔那摩和阿布格莱布监狱；对遭遇飓风袭击的新奥尔良市的糟糕救援；情报特工瓦莱里·普拉马（Valerie Plame）的曝光；司法部门前所未有的政治化；不是一次，而是两次的经济危机。2008年的经济衰退是自大萧条以来最严重的，股指在一天之内下跌了近1 000点，在当年的前10个月，有120万美国人失去工作。

如果说政治领导者让我们失望，那么公司领导者的表现就更加糟糕。在雷曼兄弟公司和一些大型银行，这些一度受人尊敬的机构出现的贪婪和不道德行为，让我们看到了这一点。因此公众和媒体呼唤新的领导者和更好的管理。领导者们（包括大学校长、市长、州长、非营利组织领导者等）没有进行足够的自我反省，而是继续对这些机构听之任之。但是，我们越来越意识到，由于各种失控的事件与环境的冲击，真正的领导者更加稀缺。

密歇根大学的一位科学家曾经列出我们的社会所面临的十大根本威胁。第一个也是最严重的一个是发生某种形式的摧毁人类的核战争或核事故。第二个威胁是发生全球性流行疫病、大饥荒或经济萧条。第三个威胁可能会导致社会的崩溃，那就是我们组织机构的管理质量和领导质量。

今天，我们还必须为这个威胁清单增加全球变暖、贫富差距扩大、国际恐怖主义等。而领导者的相对缺乏一直是一个巨大的威胁。很显然，美国3.04亿人不能在没有领导者的情况下长时间待在一起，就像3.04亿人不能在没有任何规则的情况下，在道路上和高速公路上驾车；4个人无法从X地走到Y地，除非其中一个人知道Y地在哪里。

没有领导者，一个人可以在荒岛上活下来。两个人如果完全合得来，也许还能和睦相处甚至过得更好。如果是三个或者更多的人，那么就必须要有一个人站出来当头，否则就会乱成一团。今天，我们对领导者有了更加深入的理解，我们不再以电影《独行侠》（*The Lone Ranger*）和《大人物》（*The Great Man*）中的模式去思考领导者。但不管我们的组织采取何种合作方式，都需要有人筹划所有人的行动，并作出最终的决策。领导权可能在荒岛上生存的三个人之间轮转，就像在谷歌的三个工程师团队之间轮转一样，但无论怎样，领导者是人们所需要的。

离开领导者就无法运转

让我们承认这个事实：在这个充满复杂性、流动性的国家，离开了领导者，就无法运转。我们的生活质量依赖于领导者的品质（正如2008年的经济衰退留给我们的痛苦教训）。而且不只需要一个，在所有组织和机构中，我们都需要领导者。每一个社区、企业和国家都需要领导者。然而领导者的缺乏，也带来了巨大的机会。如果你从未梦想过成为领导者，那么就从这里，从现在开始。

领导者之所以重要，有三个根本原因。

首先，领导者决定组织的高效运营。 不管是篮球队、社区活动团体、电影制片商、电子游戏制造商、汽车制造商还是借贷机构，所有组织的成败都取决于决策团队的质量。甚至股票价格的涨跌也取决于公众对领导者优劣的认识。但同样重要的是，领导者决定雇用、组织的目标和抱负、工作环境、授权、士气、资源配置、透明度和道德标准。

其次，卓越的领导者能够指引明确的定位和方向，鼓舞人们，重振希望。 过去这些年来的变化和动荡已经让我们无所适从。

最后，领导者能够带领组织机构摆脱正直危机。 现在，全国上下都在担心组织机构的正直。很难想象，华尔街曾经是一个人人都讲正

直的地方（直到穆里尔·希伯特第一个在纽约证券交易所购买到席位，之前几乎没有女性在华尔街工作）。然而，先是在20世纪80年代，伊凡·博思基（Ivan Boesky）和迈克尔·米尔肯（Michael Milken）等白领的罪行败坏了华尔街的名声，接着在21世纪初期，一个又一个CEO的贪婪和口是心非更是让华尔街名誉扫地，他们拿着高薪，却欺骗股东和员工。

能源公司安然曝出假账丑闻后，全国人民在电视上看到曾经获得无数赞誉的领导者戴着手铐从他们的家里走出来。接着，泰科国际（Tyco International）、因姆克隆、阿德菲亚通信公司也接连受到犯罪指控。世通公司、环球电讯和其他一些新经济（New Economy）中的明星公司都在财务作假中陷入破产。一时间，要求大规模改革公司董事会、会计流程、高管聘任、员工退休计划的声音非常强烈，这是自大萧条以来发生的前所未有的要求彻底改革美国企业运营方式的呼吁。

这些丑闻让我们这些几十年来致力于培养未来领导者的人倍感忧虑。各所商学院迅速对这场灾难做出了回应，把安然和因姆克隆的案例作为前车之鉴增加到他们的教学课程当中，并且增强了商业伦理课程。但是很显然，不是每个人都能从这些案例和改革的课程中学到透明度、责任感和公平竞争的经验教训，如果他们都学到了，就不会有2008年的次贷危机了。这场危机撼动了世界市场，给美国留下了7 000亿美元的账单。

美国商业不是唯一出现严重问题的领域。美国的罗马天主教会（Roman Catholic Church）卷入史无前例的牧师猥亵儿童和年轻人的丑闻中。一些牧师玩弄和虐待儿童本身已经令人很震惊了，更令人震惊的是，天主教高层已经知道了这件事，却掩盖过去，通常将危险的牧师安排到新的教区，而他们在那里又会猥亵新的儿童。没有一个大型美国组织看起来是清白的，包括享有声望的常春藤盟校。2002年，普林斯顿大学员工侵入耶鲁大学的注册系统，很明显是为了从竞争对手那里偷走优秀的申请者。

丑闻也侵入到政府机构。公众要求知道，当恐怖分子用过期的签证在美国航空学校学习，为撞击美国纽约世界贸易中心和华盛顿五角大楼做准备时，中央情报局（CIA）在哪里？当中央情报局的两个特工为莫斯科从事多年间谍活动时，他们又在干什么？联邦调查局（FBI）也没有做得更好，它没能阻止2001年的恐怖袭击，以及之后致命的炭疽信件邮寄事件 [6] 。可能最令人震惊的还是联邦应急管理署（Federal Emergency Management Agency），没能为卡特琳娜飓风之后留在新奥尔良的最为可怜的少数居民提供服务。尸体在被洪水淹没的街道上漂流了好几天，而愚蠢的政府官员却开始互相庆贺工作完成得很漂亮。

在这个充满复杂性、流动性的国家，离开了领导者，就无法运转。

我们看到了这些事情，我们为之哀恸。但我们能做些什么呢？基于我们当前的专业和个人生活背景，我们能做些什么呢？总的来说，我们的生活比近代史上任何一代人的生活都更忙碌。由于有了无所不在的手机和其他形式的即时通信，我们已经比以往任何时候都更紧密地与工作场所联系在一起，陷入了一个多变、动荡、模糊而且几乎无法逃避的环境之中。人们做梦都想让生活变得简单轻松，但当前的环境却给了我们巨大的压力。但是如果我们打算解决自己的问题，就必须先审视当前环境，更不用说社会问题了。不幸的是，想让我们看清自己的环境，其难度无异于让鱼儿看清水。

身处巨变中的世界

一切都处于变化之中。信息技术和国际竞争改变着美国商业的形式和本质。变化的人口统计特征和使用新技术确定和满足各个人口群体需要的能力改变着整个市场，到处都充满了商机。一些令人尊敬的行业，例如纸质新闻报业，处于消亡的边缘，而新的“绿色”行业每天都在展开。我们现在生活和工作在马歇尔·麦克卢汉（Marshall

McLuhan）所称的“地球村”。在欧盟，国家界限不再限制人们的工作。最近几年，东欧人纷纷进入新近富裕起来的、科技水平高度发达的爱尔兰。而当爱尔兰经济开始走低时，在爱尔兰工作的波兰人又回到他们的祖国，投入到正在复兴的经济中去。美国经济也在这种潮流中。就像数百万蓝领工作在最近几十年转移到了海外一样，越来越多的白领工作也在向海外转移。一对打算在美国艾奥瓦州得梅因举行婚礼的夫妇，可以通过互联网聘请印度班加罗尔的婚礼策划师来省钱。因为可以流利地使用英语这种国际商业通用语言，东南亚的专家可以看美国的X光片，为美国人诊疗。即时通信和数字化社会网络在改变经济版图的同时也在改变着政治版图。因为各种不同的声音可以通过互联网在不同国家传播，各地的市场更加自由了，人也更自由了。

兼并和收购不断创造着全球特大企业，但小的、灵活的企业现在比大的传统企业创造了更多的工作机会。今天，谷歌、皮克斯和其他靠创新思维驱动的企业，它们知道创造性人才的价值，因而会积极吸收一流的大学毕业生。曾经占据主导地位的电视网络三巨头现在都被大企业拥有和控制，三家企业都在竞争越来越激烈的市场中奋力保持市场份额。有线电视网络，如HBO、Showtime创造了大部分最好的原创节目。越来越多的观众从其他渠道获取各种信息，如CNN, Fox（在右边），MSNBC（在左边）和喜剧频道（Comedy Central）—今天最受信任的两个新闻主播乔恩·斯图尔特（Jon Stewart）和史蒂芬·科尔伯特（Stephen Colbert）都出自这里。因为有了电视录制技术和其他录制节目的方式，人们可以随时看到他们最喜爱的节目，而不需要坐等广告过去。这种发展撼动了靠广告生存的电视台的经济根基。

解除管制也永远地改变了航空业。新的低价航线应运而生，将泛美航空公司和其他曾经重要的运输公司驱逐出商业行列。但是2001年的恐怖袭击，给了航空业致命的一击。其后严格的安检程序使得乘坐飞机的吸引力比以往任何时候都低。2008年，油价的上涨导致机票涨价，航空计划削减，并强制征收燃油附加税和行李检查费。为了避免交通成本的急剧上升，越来越多的公司转向新的电话会议技术，这给困境中的航空业带来了更大的财务压力。

美国的人口老龄化正在改变其经济，甚至文化，而他们才刚刚察觉到这种变化。美国人口还在发生其他方面的变化。拉美裔在美国生活中发挥着越来越大的影响，在奥巴马当选总统的过程中，拉美裔选民所发挥的作用就是一种体现。全球化正在从方方面面塑造着美国的生活。美国公司曾经一度占据美国市场和大部分欧洲市场，但在今天，美国出版行业和其他大部分行业为欧洲人所拥有。随着欧盟开始发挥集体影响力，这种趋势可能会持续下去。得益于国家贸易壁垒的消除和通用货币—欧元的使用，欧洲国家将越来越多地进行商业合作。中国将对美国产生巨大的影响，因为它持有美国数万亿美元的债券。中国对美国的影响是多方面的。中国曾经是个出口国家，但现在是拥有十几亿人口的世界商品市场。它的快速现代化导致全球水泥和钢铁的短缺。同时，中国、印度和其他上升中的巨人都是全球著名的面临“生存与死亡”问题的国家，即世界是否能找到一种解决发展需求与限制温室气体二者之间冲突的道路。这些全球性变化的一个结果就是华尔街，这个曾经引人瞩目的焦点，现在成了很多金融中心中的一个。造成这个结果的不可预知的力量包括海外投资者、汇率变动和美国公众对华尔街所说和所做的越来越不信任。

这种新的秩序如此疯狂地发展着，让人无法等闲视之。前所罗门美邦公司（Salomon Smith Barney）分析员朱利叶斯·马尔德提斯（Julius Maldutis）在几年前就捕捉到了这种疯狂，他曾说：“我有充分证据，德尔塔（Deltal）航空正在购买东方航空，东方航空正在购买泛美航空。泛美航空确实在追逐美联航空，它拥有美联航空所有的现金，前美国航空公司首席执行官鲍勃·克兰多尔（Bob Crandall）一直保持着魔鬼般的沉默，他准备在与飞行员达成协议之后，为整个行业设定一个报价。而且，我今天早上与美国大陆航空公司前CEO弗兰克·洛伦佐（Frank Lorenzo）进行了交谈，他很确定地说他接下来的目标是秘鲁和玻利维亚，他计划兼并成本最低国家的航空公司。”这些航空公司中的两家的消逝只是强调了这一点。

最近几十年，商业世界发生了一系列重大变化。还记得40年前未来学家的推测吗？尽管当时语出惊人，但是没有人预见到日本会在一段时间内对美国经济产生如此深远的影响。20世纪80年代的大部分时

间，日本—一个遥远的、过度拥挤的岛国，缺乏基础性资源，遭到第二次世界大战重创，曾以生产舢板闻名，却让美国的经济地位摇摇欲坠。我们开始质疑我们所吹嘘的知识，质疑我们是世界上最具创造性的国家（伟大的天才，如爱迪生和福特都诞生于此），质疑我们所声称的最强大、最成功的商业实践。我们曾经一度感到日本任何事情都比我们做得好，从设计有吸引力的新型汽车到发现保证质量的新的管理方式。日本很快在曾被我们认为是美国根本优势的商品制造和营销上胜过了我们，不仅在汽车行业，在电视机行业，甚至钢铁行业都是如此。只是后来因为日本经济低迷和美国公司对日本最佳管理实践的广泛运用，才让我们忘记了日本的经济优势曾经带给我们的自卑感。

在21世纪，很难预测下一次伟大的经济重心转移会从哪里产生。中国、印度、俄罗斯，甚至面积不大但很富裕的迪拜，都是新兴力量。大多数经济学家相信，所有的发达国家正在进入一段低速增长期。那中东经济又如何？美国人希望军队在不久的将来撤离伊拉克。但是整个世界的目光都在紧张地盯着伊朗——一个有核抱负、与以色列有敌对关系的国家。伊斯兰激进组织（分子）中出现的特殊暴力形式造成了西方世界的混乱，并持续影响着全球政治，中东和平依然像以往一样难以企及。

卓越领导者的匮乏

就像后面约翰·加德纳所指出的，当美国的建国之父们聚集在费城草拟宪法的时候，美国只有300万人，而起草这份非凡文件的作者中却有6位世界级领导者。华盛顿、杰弗逊、汉密尔顿、麦迪逊、亚当斯、富兰克林，是他们共同缔造了美国。今天，美国有3.04亿人，而我们很奇怪，为什么每过4年，我们总是无法为国家最高领导人找出至少两位优秀的候选人。

到底发生了什么？

如果说18世纪的美国以众多天才著称，那么19世纪的美国则以盛产冒险家、企业家、投资家、科学家、作家、创造了工业革命的巨

人、推进西部开发的探险者，以及将我们定义为一个国家和一个民族的作家著称。托马斯·爱迪生，伊莱·惠特尼（Eli Whitney）、亚历山大·格拉姆·贝尔（Alexander Graham Bell）、刘易斯（Lewis）和克拉克（Clark）、霍桑（Haw thorne）、梅尔维尔（Melville）、狄金森（Dickinson）、惠特曼、马克·吐温……这些男人和女人的理想与他们大胆创建的国家是相匹配的。

20世纪的美国建立在19世纪的承诺的基础上，但是有些事情完全背道而驰。在第二次世界大战后，美国主要以政府官员和经理人、组织人，以及重建了或者正在重建中的美国公共部门和私营部门的机构和组织的精明能干的人著称。

其中也有一些亮点，包括公民权利运动和科学与技术方面的非凡成就。虽然美国在第二次世界大战后成为了世界上最富裕、最强大的国家，但到20世纪70年代中期，美国失去了它的优势。我们忘记了我们最初的目的。

20世纪60年代的反抗运动，以及之后的“唯我”（Me Decade）运动，20世纪80年代的雅皮士，以及之后的华尔街戈登·盖柯（Gordon Gekkos）及其对“贪婪是好的”这一哲学的信奉，所有这些都是组织人的错误和粗野行为的结果。由于不能找到公认的领袖，很多美国公民似乎宣布了他们与国家之间的独立和彼此之间的疏离。

20世纪60年代发生了许多对美国有重大贡献的事件，如民权运动和女性运动，太多所谓的“突破”（breakthrough）现在却变成了“衰退”（breakdown）。我们一边谈论着自由和民主，一边践行的是许可制和等级制。人们对新理念的兴趣往往不如对食谱和标语的兴趣大。著名社会心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）和曾担任美国心理学会主席的卡尔·罗杰斯（Carl Rogers）告诉我们，我们可以创造属于自己的现实，我们确实这样做了，但每个人都坚持以自己的方式。

在美国人的性格中，往往有个人权利和共同利益的冲突。我们喜欢和仰慕电影中约翰·韦恩（Tohn Wayne）独自一人骑着马，拿着手

枪驰骋，但我们也知道除非我们连接在一起，否则马车队无法穿过平原。这种矛盾在今天比以往更加强烈。无论何时，当向上的攀升与公民福祉相背离时，我们共同的信念和理想就会越来越少。

美国的开国之父们所写的宪法建立在一个前提之下，那就是公众福祉的存在。詹姆斯·麦迪逊（James Madison）总统写道："公共利益……伟大人民的真正福利……是我们要追求的最高目的。"

但在20世纪20年代早期，当柯立芝总统说："美国的要紧事就是做买卖"（American's Business is business.）时，几乎没有人不同意。公共福祉的理念被具体利益所取代，如今通常又被个人需求所取代。一些美国人的生活转变成像罗伯特·贝拉（Robert Bellah）和他的合著者在《心灵的习性》（*Habits of the Heart*）书中所描述的那样："一种宽容的、有益健康的文化……要求我们付出艰苦的努力，让我们自己的生活区域变成一个自给自足的小王国。"

由于受到前10年经济不确定性的冲击，很多人隐退到他们的电子王国之中，在家工作，通过计算机和电话与外界沟通。他们通过数字辅助设备调节人际联系，从Netflix预定电影，在微波炉中加热泰国外卖。有些人喜欢即时通信胜于面谈。有些人喜欢虚拟世界胜于门外活生生的世界。一些人花很多时间在虚拟游戏《第二人生》（*Second Life*）中与他人的虚拟化身一起浪漫，以至于现实中的妻子要求与他离婚。很多人有两类朋友—现实中认识的朋友和Facebook页面上的朋友。宅居生活进入了数字时代。

美国股票市场在这个年轻的国家崩溃了两次，蒸发掉数以万亿美元的财富。但是，美国的贫富差距还是处于危险之中。美国中产阶级，曾经因为激动人心的401（K）s养老金投资计划而信任美国的未来和飙升的房屋净值，现在则被经济的崩溃所震惊。越来越多的人每天都担忧医疗成本的飞涨。因为害怕另一个"大萧条"时期将至，一些美国人紧抓住他们讨厌的工作，害怕他们的孩子将来上不起大学。同时，一些社会和环境问题不断出现在我们身边。贫穷和毒品上瘾让美国一个阶层永远处在社会底层，让监狱人满为患，社会门槛不断抬

高。

我们的经济担忧曾经因“9·11”创伤而一度雪上加霜，导致几乎所有美国人重新审视他们的生活并思考他们的优先重点。在死亡阴影笼罩下的双子塔中，被困的人们给他们所爱的人打电话道别的痛苦记忆烙印在整个国家的心里。此外，还有那些普通人，虽然他们没有错，但他们对自己生活的掌控被削弱，只能是在被献祭还是自行了断之间选择，走向同样的死亡。

很多年来，美国人似乎第一次把他们自己看成是一个国家，所有人统一在对民主原则的共同忠诚下。不幸的是，这种发自内心的统一感并没有减少很多机构的疏远感。很多人越来越不相信政府的军事论调，以及不惜任何代价都要铲除伊拉克萨达姆的“邪恶轴心”的论调。很多美国人越来越不相信国家领导者，他们似乎将恐怖主义当成了一个超越宪法的借口。如艾比盖尔·亚当斯所说，巨大的痛苦通常会催生伟大的领导者，但是并非一定如此。在“9·11”以后，很多美国人都渴望领导者，就像不久之前，恐怖主义在美国如饥荒般稀少的时候一样。是的，这个国家共同经历了一场悲剧，但是这场痛苦并没有促成一个关于美国该有怎样的愿景及如何实现它的共识。我们似乎缺乏一些有足够高度、能够带给我们这个愿景的领导者。

这就是整个背景，至少在2008年一位预示着改变和再造希望的年轻总统当选之前是这样。这是由18世纪的伟人们在费城所创建的，也曾在19世纪被他们粗暴的继任者们拿来修饰。在政府和商业机构中，缺乏抱负的领导者和消极的追随者们常常融入一个巨大的机器，它的轮子在泥里疯狂地旋转，却根本没有挪动半步。

就像艾森豪威尔时代的特大号美国汽车一样，美国通常看起来太大、太笨拙，以至于不能良好运转，更不能对事件做出快速、机智的回应。当“9·11”令人痛苦地发生在我们面前时，当时的美国人震惊和沮丧地发现，我们的安保看起来很广泛，但其实很低效。似乎FBI一直在比以往更为勤勉地收集信息，却没有更新它的计算机网络，以便于人们共享、分析信息并迅速有效地做出反应。CIA在苏联解体后没

能重新改造自己，没预计到会遭受外语技能和其他能力的新威胁。安保机构经历过圈地战争的训练，但没有学会合作。甚至当重要信息流出时，可能会被某个占先的主管拦截或因某个人的日程而延误。将这些系统缺陷与认为一切万无一失的傲慢信念结合起来，灾难在所难免，无法想象它不会发生。

但是，真正的领导者能够分析这个背景，并超越它。作为电视制片人和作家，一向坚持创新的诺曼·李尔已经享受到令人惊讶的成功——无论是在财务方面还是创意方面。在交谈中，我们不仅谈到了他的生活和工作，而且也谈到了他对“我们这个时代的社会弊病”——短视的忧虑，即我们现在考虑的不是什么对这个国家重要、什么对未来最有利，而是什么可以让我从这里到那里的短期设想。这种全国上下对短期思考的执迷直接来自于商业。李尔接着说道：

> 约瑟夫·坎贝尔（Joseph Campbell）[7] 曾说，在中世纪，当你走近城市时，视线会被大教堂所吸引。如今，吸引视线的是商业大楼。商业，商业，还是商业，而且它以一种逐步升级的方式变得愈发只顾眼前了……你知道，如今他们不会资助真正想要打破传统的人，不会资助创新者，因为那是有风险的——那是长期投资。

我想李尔说的没错。在当代美国，企业已经超过了电视台，成为当代美国社会的首要塑造者和鼓动者。具有讽刺意味的是，由于狂热地奉行自己所鼓吹的，它已经用沙袋砸倒了自己。在用眼前回报的诱惑抓住了这个国家的理智和情感之后，它也让自身陷入了陈腐的实践当中。在新经济熄火以及美国的CEO们斯文扫地之前，企业的领导者已经获得了前所未有的声望。然而，恰恰是在我们极力讨好这些企业的超级明星时，却忘了问一个至关重要的问题：即使是在最成功的企业里，他们又能在多大程度上实践真诚的领导呢？

那些被我们看成是领导者的人，有多少是点石成金的企业魔术师呢？他们的能力是否像他们的烹饪书籍一样虚幻呢？

理查德·费里（Richard Ferry），光辉国际猎头公司（Korn/Ferry）的共同创始人和前总裁，早在十多年以前就谈到了短视的问题，而他的评论今天看来也同样中肯：

在理性层面上，美国的企业界可能会说在21世纪取得成功需要具备什么，但是一到决策层面，所有重要的事情都围绕到下个季度的经营业绩报告了。这就是这个系统的主要驱动力。抱着这样的心态，同提高下一季度收益数字的能力相比，其他的一切都是次要的。我们是在做单调的重复。在这个国家里，激励机制是支持短期目标的。

对短期利益的追逐给了我们一幅变化世界的定格照片，妨碍我们看清楚世界正在缩小，正在变得狂热、充满敌意和雄心勃勃的真相，不仅在政治方面，在社会和经济方面也是如此。就像我们的祖先曾经挑战英国规则一样，中国、日本、韩国、斯堪的纳维亚、澳大利亚和几乎所有的欧洲国家都在挑战美国的商业规则，甚至阿拉伯国家也开始保留他们的石油。这些变化冲击着美国的优势领域—制造和市场营销。尤其是日本，它们看到了市场才是真正的战场，贸易不只是最终的武器，也是国家安全的真正资源。捷克和其他前苏联国家渴望自我的利益，并开始寻求融入欧盟。

可能因为他们的历史比我们更加古老一些，因此更圆滑，更明智。我们在亚洲和欧洲的朋友知道，政权更迭，意识形态兴衰更替，但是人类本质不变—我们的基础需要的是经济，而不是政治。

一些美国人仍然着迷于快速暴富和投机赚钱。他们还没有人知道新的底线是没有底线—没有底线，限制更少，更没逻辑。生活在这个动荡、复杂的星球上的生命不再是线性和连续的，一件事情会导致另一件事情。它是自发的、对立的、不可预料的，他们无法被归纳为整齐的模型。当我们应该质疑一切的时候，我们仍在坚持要抓住聪明、简单的答案。

著名诗人华莱士·史蒂文斯，同时也是一家保险公司的副总裁，在他的诗中很好地描述了“六种重要的风景”：

理性主义者穿着方形蝙蝠衫，
在方形房间里，思考，
看看地板，
看看天花板，
他们把自己局限于，
直角三角形。

如果他们尝试平行四边形，
圆锥体、波浪线、椭圆—
例如，椭圆的半月—
理性主义者会戴上宽檐帽。

对美国来说，是时候将方形帽子换成墨西哥宽檐帽或贝雷帽，并思考这个新的环境了。就像李尔所说的：“每个人都很重要……在这个国家，每个公民都很重要。”

现在，对领导者来说，机会是无限的，挑战也同样是无穷的。我们当中并不缺乏像任何一代领导者一样聪明、能干、富有创新精神的精英，但通向最高层的途径却比以往任何时候都更艰难、更微妙，而且最高层本身也变得比以往任何时候都不稳定、不可靠了。但是，迈向最高层不是唯一的目标，今天的领导者常常定期地彻底再造自己，以便攀登新的高峰。



要成为一个领导者，首先就要认清当前环境的实质：是破坏者而非创造者，是陷阱而非发射台，是终结而非开始；同时，宣布你与它们一刀两断。

透过镜子来看，我们至少已经处在天下大乱的半途。而且，尽管环境是高度易变的，但是只要主要的参与者受它驱使，就像对水视而不见的鱼儿一样在其中漫不经心地游动，那么它就不太可能发生任何根本性的变化。换句话说，当前的环境有能力保持自身的存在，因为它已经以自己的方式创造了整整一代管理者。

正如我们最近所发现的，太多的首席执行官变成了老板而不是领导者，而且正是这些老板们让美国陷入了当前的困境。更加讽刺的是，他们就像如今的公司丑闻一样是环境的产物。他们是环境的完美体现—受驱使、有干劲，却一事无成。

因此，要成为一个领导者，首先就要认清当前环境的实质：是破坏者而非创造者，是陷阱而非发射台，是终结而非开始；同时，宣布

你与它们一刀两断。

向环境臣服的埃德

在描述了环境之后，我很想跳过这一步，直接去谈战胜环境的那些人。成功总比失败更让人开心—不管是写成功的故事，还是成功的人。此外，人人都认识一些生活中的失败者。但是，从失败中学习是本书最重要的主题之一，我们会再三回到这个主题上来，所以，我认为我们需要先看一个未能摆脱困境的实例来了解失败原因。我把故事的主人公称为埃德。

埃德出生于纽约市布鲁克林区的一个员工家庭，聪明、有抱负，决心要成为一位成功者。高中一毕业，他进了一家工厂，并报名上了夜校。通过不懈努力，他获得了会计学位。他从这家工厂的车间基层员工起步，升入了管理层。短短几年，他的职位不断上升，将很多MBA甩在后面。他向人们证明了他，不仅工作勤奋、雄心勃勃，而且还是一个有才能的人。高效、能干、强硬的他终于当上了副总裁。

埃德爱厂如家，所有人都这么说。他熟悉所有的运营，知道怎么让它运营得更好，在必要的时候，他会毫不留情地裁掉那些不可栽培的差员工。他不是一个容易伺候的上司，但恰恰是他的老板们喜欢的那种人（毫不奇怪，这家公司里的大多数高管都是男性）。他对公司忠心耿耿，是一个工作狂，总是愿意和渴望做些自己分外的工作，而且不能容忍任何一个不如他努力的人。

埃德的能力加上他的干劲和强硬，让他成为20世纪80年代和90年代的一个完美高管。看着正在工作的他，没有人会想到他是在布鲁克林的贫困街区长大的，也不会想到他是从夜校毕业的。

事实上，他自己也快把这些忘了。他的言谈举止和着装穿戴就像他的老板们一样。他有一个漂亮、忠实的妻子，她的言谈举止和着装打扮也像老板们的妻子一样，两个儿子英俊、表现良好，在威彻斯特郡（Westchester）有一栋大房子。他还打得一手漂亮的高尔夫球，有

着似锦的前程—如果他想跳槽的话。这家公司的总裁50岁出头，与埃德年纪相仿，似乎还没有想过要让贤退位。

就在埃德开始感到不满足的时候，同一行业中的一个家族公司正在寻找新的领导人。这家公司的首席执行官是创始人的孙子，正在考虑退休，但当时还没有找到满意的接班人。他想先找个新人来当副总裁，慢慢地考察他，如果他干得不错，就在两三年内把公司交给他。尽管这家公司在明尼阿波利斯市，但猎头公司找到了身在纽约的埃德。埃德把这次跳槽看成是晋升到最高职位的捷径。

像处理其他事情一样，埃德迅速地完成了跳槽。他的家搬进了伊代纳市（Edina）一栋更大、更豪华的房子里，他自己则有了一间看得到湖上风景的办公室，而且他似乎已经顺利地适应了中西部的慢节奏。

但是，如果说有什么变化的话，那就是他变得比以前更粗暴了，时常不留情面地训斥那些未能让他满意的人。办公楼里一些同事私下里拿他开玩笑，给他起了个“布鲁克林轰炸机”的外号，但是，他说什么，他们就得立即干什么。

当埃德在明尼阿波利斯工作大约一年之后，首席执行官巴克斯特（Baxter）请他吃午饭并提出让他担任CEO。埃德很高兴，但并不感到惊讶。没有谁比他更勤奋，比他更了解这家公司，比他更应该得到这个职位。现在，这架“轰炸机”可以自由地飞了。巴克斯特和埃德两人组成了一个优秀的团队。巴克斯特和蔼可亲，善于鼓励他人，他指引着公司的方向；埃德则比以往更加强硬，他处理公司的具体细节，以及那些不太阳光的事。

巴克斯特认定埃德就是接替自己的最佳人选，他向整个家族—也就是公司的董事会宣布了这一决定。这时埃德平生第一次碰到了过不去的坎。家族董事会的有些成员对巴克斯特说，埃德太强硬，对同事太粗暴，除非埃德改善自己的“人际能力”，否则他们不会批准他的任命。

对一个领导者来说，把事做正确是不够的，他必须做正确的事。

巴克斯特把这个坏消息告诉了埃德。埃德有些心烦意乱，巴克斯特也一样。巴克斯特已经准备退休了，更何况，他已经把埃德选为继任者，并且开始培养他为CEO职位做准备。现在，他有条不紊的计划落空了。在这时，他给一个朋友打去电话，这个朋友建议他请我来当顾问。在简要介绍了他的两难处境之后，巴克斯特问我是否愿意与埃德合作，帮助他改善人际能力。他说，只要能确保首席执行官的职位，埃德什么都愿意做。

在经过多次交流并认真考虑过之后，我同意了。虽然我有所保留，但这的确是一项有趣的任务；而且，我在明尼阿波利斯也正好有很多其他事情需要处理，所以，此行并不会过多地影响我的安排。尽管如此，我还是怀疑是否有人能够影响一个55岁成年人的基本品格。

当我前往明尼阿波利斯时，见到了埃德。我花了几天时间跟着他，观察他所做的每一件事情，以及做事的方式。随后，我约见了每一位与埃德共事的人，并要求埃德接受了一系列的品格测试。

当然，这当中每个人都是有私心的。急于退休的巴克斯特希望继任者能尽快就任；反对的董事会成员想要摆脱这种艰难的处境；我必须实现这一点，不管我能否成功地改变埃德；埃德想得到这个职位，除了合作别无选择。

不久之后，事实已经变得很清楚了：关于埃德，各方的说法都是真实的。他非常有能力、有抱负，但他也是一个专横的人。他很冲动，常常对下属口出恶言。在他面前，下属们连大气都不敢出。他对人和事有强烈的控制欲。他不会感谢任何工作出色的人—他甚至不会赞扬他人。而且，他还是一个大男子主义者。

埃德以他处理问题的一贯方式来应对这件事情—调动一切资源，全力以赴。在我与他合作的过程中，他变得更容易相处了。他努力让

自己粗暴尖刻的言语变得温和圆滑。随着像调整公司那样调整自己，他变得不那么粗暴了，对人更加客气了。这是好消息。

坏消息是，尽管埃德付出了努力，与他共事的人们仍旧对他抱有戒心。他们就是不信任“新”埃德。董事会仍旧存在意见分歧。喜欢“旧”埃德及其务实哲学的董事会成员，被他变得温和的态度弄得有些不知所措；原本就反对埃德晋升的那些成员，如今则在他的身上找出了新的缺点。他们认为，尽管他有干劲、有能力，但他缺乏愿景而且品格存在缺陷。

我也认为，对一个领导者来说，品格就像驱动力和能力一样至关重要，所以我不得不同意他们的说法。而且，品格是我无法帮助埃德找回的东西—他必须靠自己。正如我以前说过的，对一个领导者来说，把事做正确是不够的，他必须做正确的事。 此外，一个没有愿景的领导者也不是一个真正的领导者。我丝毫不怀疑埃德能够经营这家公司，但我严重怀疑他会把公司带往何处。

对一个领导者来说，品格就像驱动力和能力一样至关重要。

我告诉了埃德我的看法，尽管他的进步给我留下了深刻的印象，我却不能推荐他接任首席执行官，我向巴克斯特和董事会提交了报告。我发现，巴克斯特实际上已经解脱出来了。尽管他需要一个像埃德这样的人来帮助他经营公司，但他认识到董事会是正确的：历经家族三代人的努力，如今这个公司正处于危险之中，他们根本不可能把它交给埃德。巴克斯特只好继续留任，埃德也仍旧担任原来的职位，直到公司又给巴克斯特找到了一个继任者。随后，巴克斯特退休了，埃德也辞职了。

当然，如果这是电影的话，埃德最后会得到那个职位。但是，现实生活不是电影，英雄和恶棍并不那么容易辨认。

事实上，我认为埃德既不是英雄，也不是恶棍。他是一个受害

者，一个认为靠自我奋斗就可以获得成功的人。实际上，他是在错误的公司文化中模仿错误的榜样塑造了自己。

在进入商界之前，他是一个出身贫寒的街头小子，但坚强的他下定决心要有所成就。他雄心勃勃而且勤奋刻苦，但是最终，他不过是盛行的时代风气的又一个产物。不管他可能有过怎样的品格和愿景，它们都已渐渐萎缩并消退了。

埃德可能学习过怎样当领导。毫无疑问，当他开始在工厂工作时，对人生充满了希望和热情。但是后来，他透过镜子看到了一个弱肉强食、相互倾轧的世界，在这个世界里，人们靠证明自己获得回报，而非真诚地表现自己。为了证明自己是这个系统的理想仆从，埃德从来就没有充分地展现自己—他任由上司来使用自己。上司驱使他，他驱使他人—他已经变成了一个理想的老板。在看重愿景和品格的公司里，他无法让自己适应新的风气。

在后来继续思考这个问题时，我意识到，那家公司的董事会实际上关注的是5个方面的能力：

◆专业能力（technical competence）（埃德具备）

◆人际能力（people skills）

◆概念能力（conceptual skills）（意味着想象力和创造力）

◆判断力和鉴赏力（judgment and taste）

◆品格（character）

他们之所以反对埃德接任首席执行官，并不像他们最初对我说的那样仅仅因为他缺乏人际能力。因此，即使埃德努力改善了自己的人际能力，也不可能让那些反对者转而支持他。他们怀疑他的判断力和品格。他们觉得不能信任他。

这是一个“失败者受重用”的时代，所以，埃德现在是亚特兰大一家著名制造公司的董事长兼首席执行官。这家制造公司的遴选委员会不仅看到了埃德在具体细节方面的成功，而且还把巴克斯特的成就也

归功于他—包括开发新的产品，保持他们在服务和质量方面拥有的令业界羡慕的声誉。不幸的是，当埃德把新公司的所有细节都做到了极致，但却未能开发出新的产品或创造新的营业收入时，他可能会发现这种环境的无情—除非他能从自己的失败中汲取教训，开始踏上回归自我的艰难历程。我没能发现这一点，因为他已经不再回我的电话了。

我们都认识埃德这样的人—事实上，他们是经常的选择而不是例外。但是正如你将看到的，人们可以推翻这些经常的选择并战胜环境，以埃德们只能想象的方式取得成功。

驾驭环境的李尔

我选择了诺曼·李尔来强调埃德未能成功的原因。

李尔是在所谓的黄金时代进入电视行业的。此前，他是一个喜剧作家，主创并执导了很多知名的电视节目。1959年，李尔和著名导演巴德·约金（Bud Yorkin）创立了坦德姆影视制作公司（Tandem Productions），与弗雷德·阿斯泰尔（Fred Astaire）、杰克·本尼（Jack Benny）、丹尼·凯（Danny Kaye）、卡罗尔·钱宁（Carol Channing）和亨利·方达（Henry Fonda）等大明星合作，制作和包装了很多电视专题节目。他们还制作了很多故事片，其中包括《吹响你的号角》（*Come Blow Your Horn*）、《一脱倾城》（*The Night They Raided Minsky's*）、《没有我的革命》（*Start the Revolution Without Me*）和《戒烟奇谈》（*Cold Turkey*）。李尔原创的电影剧本《美国式离婚》（*Divorce：American Style*）获得了1967年的奥斯卡奖提名。从任何方面来说，李尔都是一个成功者。1971年，他和他的公司又向前迈进了一大步，推出了具有划时代意义的电视系列剧《四海一家》（*All in the Family*）。这部塑造了令人难忘的亚奇·邦克（Archie Bunker）的系列剧，以及他们后来推出的《桑福德父子》（*Sanford and Son*）、《莫德》（*Maude*）、《杰弗逊一家》（*The Jeffersons*）、《珍惜每一天》（*One Day at a Time*）和《玛丽·哈特曼逸事》

（*Mary Hartman, Mary Hartman* ）等系列剧，给电视业带来一场彻底的革命，并让美国人在欢笑中重新进行敏锐的自我审视。

才华横溢的剧作家帕迪·查耶夫斯基（Paddy Chayefsky）曾说：

> 诺曼·李尔让电视摆脱了呆笨的妻子们和沉默寡言的父亲们，摆脱了让电视乱成一锅粥的皮条客、妓女、骗子、私家侦探、吸毒者、牛仔和偷马贼，用普通的美国民众取代了他们……他让观众进入了自己的世界。

没有人对电视业发展的贡献比李尔大。他的节目不仅是成功的，而且不怕引起争议，关注了一些堕胎、歧视等当时令人忌讳的主题。但是在最开始，没有哪家电视台愿意播放《四海一家》。美国广播公司拒绝了，哥伦比亚广播公司勉强播放了，但一开始几乎没人看。幸运的是，哥伦比亚广播公司挺住了。李尔不仅驾驭了环境，而且还彻底改变了环境。

在1971～1982年的连续11年中，每年都至少有一部李尔的情景喜剧排在所有黄金时段节目的前十位。在1974～1975年，排名前十位的节目中有5部是李尔的。在1986年11月，电视网辛迪加排名前九位的情景喜剧中有5部是李尔的。在李尔的所有试播节目中，将近60%最后作为系列节目售出了—这个比例是业内平均水平的两倍。在他所有的网内系列剧中，有超过1/3后来又成了电视网辛迪加热卖的节目—是业内平均水平的3倍。

李尔充满创新和冒险特征的职业生涯，充分证明了创新和冒险的价值，因为他不仅是一个富有创造力的奇才，而且也是一个财务天才。但是，当美国作家协会在1988年3月发动罢工时，这个给整个行业带来革命性影响的人，这个亿万富翁，这个通信先驱和领导者，却走在了罢工游行队伍的前列并且爱上了这种活动。



倾听内心的声音，信赖内心的声音，是领导者最重要的功课之一。

作为作家、制片人、商人和民权活动家以及美国式公民组织（一

个支持公民权利和自由的基金会）的联合创始人，李尔已经取得了辉煌的成就。总统候选人以及其他政治家会征求他的建议。而且，他还在继续以其他方式为美国的公众生活作出贡献。2000年，他与互联网企业家戴维·海登（David Hayden）一起以创纪录的740万美元买下了《独立宣言》的原件，并且宣布将让公众都能够看到和利用它。李尔还捐出500多万美元在南加州大学创建了一所多学科的研究中心，用来研究“娱乐、商业和社会”的影响和意义。这所新的诺曼·李尔中心将进行学术研究并影响公共政策。

李尔的故事是得到彰显的美国梦，是不折不扣的小说家霍雷肖·阿尔杰（Horatio Alger）笔下的情节，除了他没有与老板的女儿结婚。白手起家的他已经变得非常富有、著名和有影响力。毫无疑问，李尔的人生就是电视和电影的好素材，他的成就证明了完整的自我展现的效力。

领导力智慧

> 成功驾驭环境的4个阶段
> 1.自我表现（becoming self-expressive）。
> 2.听从内心的声音（listening to the inner voice）。
> 3.向正确的导师学习（learning from the right mentors）。
> 4.投身于一个明确的愿景（giving oneself over to a guiding vision）。

在李尔的故事中，这4个成功驾驭环境的阶段都得到了体现。他给我讲述了在高中时代，爱默生的散文《论自立》（*Self-Reliance*）对他产生了怎样深远的影响：

> 爱默生说要倾听内心的声音，与它同行，别去理会所有反对的声音。我不知道自己从何时开始理解那种声音中存在的某种神性……与那种声音同行，这是我们拥有的最纯净、最真实的东西—当然我得承认，并不是总能做到。而且，当我们放弃了自己的思想和信念时，它们最终会从他人的口中回到我们这里。它们会带着一种陌生的威严归来……所以，应该汲取的教训是，你要相信它。当我听从那种内心的声音时，那就是我最有力量的时候。

倾听内心的声音，信赖内心的声音，是领导者最重要的功课之一。它实在太重要了，我会在后面拿出一章的篇幅来专门讨论它。

李尔还谈到了一些对他的人生产生影响的人。

> 我的祖父很早就已经让我明白，我能够影响世界。我在9～12岁的这段时间与祖父生活在一起，他是一个以写信为乐的人，对他写的每一封信，我都是一个着迷的听众。“我最亲爱的总统先生，请别去理会那些说三道四的人。”或者，要是他不同意总统的言行，信就会这样写：“我最亲爱的总统先生，你绝对不应该做什么。”每天我都会兴冲冲地跑下四段楼梯，到黄铜信箱中取信。偶尔，年纪尚小的我会惊讶得险些停止心跳，因为我看见信箱中有一个不大的白色信封，上面写着“白宫”。我简直不敢相信自己的眼睛，白宫竟然会给他回信。
>
> 我父亲的衣兜里和帽檐上总有很多小纸条，那就是他的生活方式。他总是插手太多自己应付不过来的事情，他从来就没有有效组织过自己的工作。所以，我想他是从反面让我学会了要做好准备，脚踏实地。他是一个总认为自己会在两个星期内就拥有一百万美元的人，当然他的梦想从来没有变成过现实。但是，他却从来没有放弃这个梦想。就像于洛先生一样，他躬着腰，探着头，投入到生活中。

和他父亲一样，李尔也从来没有放弃信念，他也是一头扎进了生活之中。他告诉我：

> 首先，你要找到真实的自己，要做你自己，不要失去自我……对我们来说，要做自己是非常艰难的，因为那看起来不是任何人希望的。

但是，就像李尔已经证明的那样，那是让我们真正实现飞跃的唯一路径。

在李尔的心中，他有一个坚定的信念和明确的愿景，坚信自己能够有一番作为。那个愿景让他能够驾驭电视业的环境—原本在这个行业里，制作人为了生存，往往只能让自己变得和他人一样，抄袭或模仿上一个播出季热门的节目，播放能够被大多数人接受、最不容易引起反对的节目。李尔不仅登上了电视业的顶峰，而且雄踞全美长达20多年—在这个行业里，5年就算是一段漫长的职业生涯了。他靠制作原创性节目做到了；同苍白的竞争者相比，他的节目显得是那么鲜活多彩。当他的节目没有立刻热播时，他独自承受他人的非议和指责。

多亏李尔的成功，其他有价值的节目才有了第二次机会：毫不夸张地说，如果没有李尔和他的《四海一家》，如今的电视业就不会播出像《我为喜剧狂》（*30 Rock* ）、《明星伙伴》（*Entourage* ）和《嗜血法医》（*Dexter* ）等受到观众追捧的开创性节目。

当然，李尔是一个极端。他超越了环境的制约，创造了新的环境，我们很少有人能够与他并驾齐驱。但是，各行各业中都有像李尔这样驾驭环境的人。世界艾滋病研究先驱者玛蒂尔德·克里姆（Mathilde Krim）博士曾说：

> 我几乎无法忍受组织机构的限制。组织机构应该为人服务，但不幸的是，情况往往正相反。人们效忠于某个组织，他们变成了习惯、惯例和规则的囚徒，最终变得无所作为。

如果我们大多数人都像埃德一样成为环境的傀儡，习惯、惯例和规则的囚徒，那么我们就必须向李尔学习，向那些不仅挑战和征服环境，而且还彻底改变环境的人学习。要实现这种改变，第一步就要拒绝他人的摆布，施展自己的才干。这样，改变就开始了。

“

WARREN
BENNIS

THE LEADERSHIP CLASSIC

真正的领导者不是天生的，而是后天造就的，
并且通常是自我造就的。
领导者用培养品格和愿景的方式创造自己。
一个人天赋的充分施展和投入，
可以确保他成为原创作品而不是一件复制品。
所以，要成为领导者，
你必须要成为你自己，
成为自己人生的创造者。

”

ON BECOMING A LEADER

02 理解领导力

当回顾领导理论走过的历程时，我们发现了特质理论、伟人理论、情境理论、领导风格理论、职能领导理论，以及无领导的领导理论等，更不用说还有官僚领导理论、魅力领导理论、群体中心领导理论、现实中心领导理论、目标领导理论等等。在这个领域里，辩证思考和对立思考，几乎可以比得上分娩过程中的迂回曲折；正如格特鲁德·斯泰因（Gertrude Stein）的诗句所说："最好的追随者，才是最好的领导者。"

——《管理科学季刊》

To become a leader, then, you must become yourself, become the maker of your own life.

要成为领导者，你必须要成为你自己，成为自己人生的创造者。

领导者长相各异、性情多样—高矮胖瘦，整洁邋遢，年轻年迈，男性女性。尽管如此，他们几乎全都具备以下的某些或全部要素。

第一个要素是指引性的愿景（**Guiding Vision**）。领导者非常清楚自己在职业和个人生活方面想做什么，以及在遇到挫折甚至是失败时坚持下去的优势是什么。除非你清楚自己正在去哪里和为什么去，否则你就不可能到达目的地。诺曼·李尔的例子绝好地证明了指引性愿景的重要性。

第二个要素是激情（**Passion**）—对人生希望的内在激情，加上对职业、专业、行为方式的非同寻常的激情。领导者热爱自己的事业，喜欢投入其中。托尔斯泰曾说："希望是清醒者的梦！没有希望，我们就无法生存，更不用说进步了。"充满激情的领导者带给人们希望和鼓舞。这个要素带着不同的含义出现—有时候表现为狂热，尤其是在第8章"赢得人们"中所谈论的那样。

第三个要素是正直（**Integrity**）。我认为正直有三个不可或缺的组成部分：自知之明、坦诚、成熟。

> 自知之明是我们任何一个人面对的最艰巨的任务。"认识你自己"，这是刻在希腊德尔斐的阿波罗神庙上的铭文。但是，除非我们真正地了解自己，认清自己的优点和缺点，清楚想做什么以及为什么要去做，否则除了在最表面的意义上，我们不可能取得任何真正的成功。领导者从不对自己撒谎，尤其是关于自己的事情；他们了解自己的优点和缺点并直面自己的缺点。我们是自己的原材料，如果我们知道自己由什么构成，以及想利用自己来创造什么，那么就能够再造自己。
>
> 坦诚是自知之明的关键。坦诚基于真实的思想和行动，是对原则坚定的忠诚，是一种基本的完整性和健全性。一位建筑师如果设计了带有维多利亚式穹顶的包豪斯式建筑，那么他就缺乏专业上的正直，就像任何一个为了取悦他人而放弃自己原则的人。正如美国著名剧作家莉莲·赫尔曼（Lillian Hellnan）一样，领导者不能违背自己的良心去迎合时尚。
>
> 成熟对领导者来说非常重要，领导工作不仅仅是指明道路或发号施令。每一位领导者都需要在追随中积累经验和获得成长，学会专注、敏锐，能够与他人合作并向他人学习，从不卑躬屈膝，总是充满真诚。只有自身具备了这些品质之后，领导者才能够鼓舞他人。

第四个要素是信任（trust）。　正直是信任的基础。与其说信任是领导的一个要素，不如说它是领导的产物。信任是一种无法获取、必须赢得的品质。它是同事和追随者给予的，如果没有它，领导者就无法行使职责。在第8章“赢得人们”中，我将更详细地讨论信任。

第五、六个要素是好奇心和勇气。 领导者对一切都感到好奇，想尽可能学习更多；他们乐于冒险，尝试新事物。他们不怕失败和犯错误，因为他们知道自己将从失败和错误中学习。从逆境中学习，这个主题也将反复出现在本书中，而且往往带有不同的含义。实际上，可以说上述每一个基本要素都是如此。

谈论领导者的基本要素，我并不是在谈论那些天生的、无法改变的品质。正如无数遭到废黜的君主和倒霉的财产继承人能够证明的那样，真正的领导者不是天生的，而是后天造就的，并且通常是自我造就的。领导者创造自己。顺便说一句，他们也不像很多领导理论的代言人声称的那样，是在某一次周末研讨班上造就的。我把那种说法叫作微波炉理论：放进去一个普通人，60秒后就“嘭”地一下蹦出了一个领导者。

领导力智慧

> 领导者具备的6大要素
> 要素1，指引性的愿景。
> 要素2，激情。
> 要素3，正直。
> 要素4，信任。
> 要素5，好奇心。
> 要素6，勇气。

每年，组织投入数十亿美元培养领导者。很多大公司都提供领导培训课程。尽管如此，美国的企业界却已经失去了它在世界市场上的领导地位。我认为，靠机遇、环境、勇气和意志造就的领导者，要比所有领导培训课程加在一起造就的领导者多得多。领导培训课程只能教授技巧，它们不能教授品格或愿景。实际上，它们甚至根本不去尝

试。 领导者创造自己的方式就是培养品格和愿景。

领导者不是天生的而是自我造就的

大萧条是一个“熔炉”，把富兰克林·罗斯福从政治家锻造成领导者。罗斯福辞世后，哈里·杜鲁门继任了总统，让他成为一位领导者的是绝对的勇气。共和党的党魁们低估了美国唯一的五星上将德怀特·艾森豪威尔，他们只看到了他那动人的微笑，但事实上，他是独立自主的，是一位真正的领导者。约翰·肯尼迪能够入主白宫，芝加哥市长理查德·戴利（Richard Daley）等一批政治家的确给予了很大的帮助，但是他能在那里闪耀光芒靠的却是自己。不管你是否喜欢他们，罗斯福、杜鲁门、艾森豪威尔和肯尼迪都是真正的领导者。

杜鲁门从来没有把自己看成领导者，当他成为美国总统的那一刻，他自己大概和其他人一样感到惊讶。艾森豪威尔是一名优秀的士兵，幸运的是有一批优秀的士兵相伴，成就了他的军事和政治辉煌。富有魅力的富家子弟罗斯福和肯尼迪是他们所在阶级的背叛者，但却是人们的英雄。他们每个人都是自己的造物主：杜鲁门和艾森豪威尔是典型的从乡镇男孩迈上权力之巅的代表；罗斯福和肯尼迪受到雄心勃勃和强权的父母驱使，伴随着世俗与传统，再造了他们自己和这个世界。

当然，自我造就并不是全部。林登·约翰逊、理查德·尼克松、吉米·卡特也可以被称作自我造就的领导者，但他们却没有赢得我们的心，或者吸引我们，他们作为国家领导者最终是失败的。

这三位总统都很有能力，但是他们的抱负超越了他们的才干。约翰逊希望造就一个伟大的社会，却制造了一场糟糕的战争。尼克松更希望统治我们而不是领导我们。除了白宫，卡特的目标从不明晰。在每一位的个案中，他们的思维似乎都是封闭的—至少是对我们，也许对他们自己也是如此。不管怎样，他们的愿景都未能清晰地表达和实现。每个人都说一套做一套，似乎把美国人民看作是敌人。当我们质疑越南战争时，约翰逊怀疑我们的忠诚；尼克松搞了一个敌人名单；

卡特指责我们有病。

作为美国总统，约翰逊、尼克松、卡特更多的是被动而非主动，美国人似乎都被自己的影子所限制。他们充满焦虑，他们更多的是被早年的匮乏而非后来的成功所塑造。因此，他们未能再造自我，他们是被时代所造就。

当基辛格被问到，从肯尼迪到杜鲁门等，他从共事过的伟大总统那里学到了什么时，他说：“总统们通过关注自己的可能性，而不是自己的局限来做伟大的事情。”他们面向未来，走在时代的前列。

罗斯福和肯尼迪进行了自我造就，因而变得独立而自由，约翰逊和尼克松却墨守陈规，尽管他们已经远离他们寒微的出身，地位也今非昔比。罗斯福、杜鲁门、艾森豪威尔和肯尼迪通过再造自我，从而重塑了未来。约翰逊和尼克松则因循守旧，把过去的经验生搬硬套到现在，从而让未来笼罩在迷雾中。优秀的领导者参与世界，糟糕的领导者则陷入世界的迷阵，或者只是浅尝辄止。

吉米·卡特在他的总统任期内从来没有过什么独特的举动，却能够把自己再造为一个国际和平缔造者。他在1980年再次参加竞选是必然的，因为美国的人质还留在伊拉克，后来他在狂热的基督教徒的影响下落选。他不可动摇的信念更适合国际和平大使而不是美国总统的职业生涯。卡特成为了一个鼓舞人心的象征，让人们知道，一个前任总统或任何曾经执掌大权后又失去权力的人，仍然可以创造成就。卡特和他的妻子一起，在仁爱家园为穷人修筑房屋。任何时候，只要卡特感到有人需要他，他都会不远万里飞过去，监督问题地区的选举，维护人权。有些人把他的努力看作天真的表现，但更多人认为，这是真诚的道德领导者的体现。正因为这些表现，他获得了2002年的诺贝尔和平奖。



优秀的领导者参与世界，糟糕的领导者则陷入世界的迷阵，或者只是浅尝辄止。

1981年卡特下台后，白宫出现了几位自我造就的总统，如里根和克林顿，也出现了几位美国贵族，如老布什和他的儿子小布什。首位来自好莱坞的总统，曾任演员的里根向人们展示出，领导在很大程度上是一种表演艺术。他被称为“特氟隆总统”，很大程度上是因为他的胜利姿态，即便是在面对“伊朗门”丑闻的时候，以及很明显由里根经济政策导致的1987年10月19日的股市暴跌的时候，他也保持了这样的姿态。里根的和蔼可亲是不是发自内心的，我们无从知晓。但是，他是一位自我创造的成功典范，他以真诚而不做作的形象，成为近年来最受欢迎的总统。

相比罗斯福和肯尼迪，老布什是一位较小范围内的美国贵族。他和里根是美国总统中最后一代经历了第二次世界大战严酷考验的人。当时他是一位年轻英俊的飞行员。在他发动针对伊拉克萨达姆政权的“沙漠风暴”战争期间，他获得了民调历史上几乎是最高的支持率。也是在老布什任职期间，苏联解体。但是，老布什最终因为不能远离自己的贵族出身而导致支持率下降。1992年将克林顿送入白宫的团队最津津乐道的是，美国公众永远不会忘记老布什满眼疑惑地盯着一个超市电子扫描仪的形象。选民可以原谅你上的高中是菲利普斯，但不会原谅你连中下层民众是如何购物的都不知道。

由酒鬼继父抚养长大的孤儿克林顿是一位杰出的自我造就人士。他通过让选民相信一个叫作“希望”的地方（这是他在阿肯色州的出生地，是一个比小说还要神奇的地方），在1992年成功竞选为总统。克林顿拥有智慧、魅力和建立共识的能力，这些足以让他成为历史上最伟大的总统。他只有一样是欠缺的，那就是所有伟大的领导者都具备的道德原则。克林顿的故事有一种经典悲剧的感觉，一位英雄因为自身致命的缺陷而被打倒。尽管在他的两个任期内，保守党矢志不渝地对他进行追踪，但他还是领导了一个经济繁荣的时期。这种繁荣是由美国高歌猛进的新经济带动的，在美国历史上是史无前例的。他最终遭到弹劾，并被宣布无罪，被指控的罪名包括在莱温斯基丑闻事件中作伪证。

克林顿在挫折中复原的能力，为他赢得了“回归的孩子”的昵称。

克林顿能否像卡特一样，在卸任后重新造就自己，时间会告诉我们答案。当然，克林顿具备这样做的天赋和动力。但他是否具备必要的正直—一种超越传统礼节观点的品质，还有待观察。

如今判断乔治·布什的两届任期究竟出了什么问题，众说纷纭。心理学的分析倾向于从小布什对他那强势父亲的矛盾感情中找答案。但没有足够的心理学可以解释，小布什为何能够让美国的总统选举达到前所未有的不透明状态，摒弃了这个国家最珍贵的某些原则。当小布什第一次当选时，人们还希望他经历一次莎士比亚式的转变，成长为一名真正的总统—从一位喜好玩乐、得克萨斯风格的哈尔亲王转变为美国的亨利五世。而这根本是不可能的，整个国家为此饱受折磨。

与克林顿一样，小布什代表了新一代的领导者，他们没有经受过第二次世界大战的严酷考验，而是从更为模糊的20世纪60年代到70年代早期的试练场中成长起来的，经历了性、毒品、摇滚和对权威的不信任。巴拉克·奥巴马划时代地当选为总统，标志着另一个代际更迭的开始。保守党评论员戴维·布鲁克斯（David Brooks）指出，奥巴马是“20世纪60年代的孩子的孩子”。布鲁克斯把婴儿潮之后出生的奥巴马支持者称为“温和的一代”。这也是在不安中成长起来的一代人。奥巴马是不是一个真正的转型者，时间会告诉我们。但是，在他冷静而激动人心的获胜演讲中，他明确表示，他将是美国人的总统，也将是世界的公民。他承诺将实行联合执政，吸纳共和党人参政。他谈到在国家面临重大挑战时，需要作出牺牲。作为一个以“我们行”为口号的沉稳、从容的总统，奥巴马激励了年轻的选民，这是自肯尼迪以来其他总统所没有做到的。很可能，奥巴马的例子会激励更多人参与到公共生活中来。就像密苏里州参议员克莱尔·迈克阿斯克尔（Claire McCaskill）在选举还在进行时所说的：“在这一次选举中，新一代的领导者产生了！”



真正的领导者不是天生的，而是后天造就的，而且通常是自我造就的，领导者创造自己。

古希腊人认为，卓越源于愿望与理性，感觉与思考的完美平衡，这两者结合起来，使我们能够“对完整的事实作具体的考察”，从各方面理解这个世界。真正的理解来自投入，来自自我的全面展现。正如约翰·加德纳曾说的：有天赋是一回事，让天赋得以成功表现则是另一回事。只有当我们得以充分施展天赋才干时，才能够进行成功的自我表现。　　一个人天赋的充分施展和投入，可以确保一个人成为原创作品，而不是一件复制品。

实际上，真正的领导者不是天生的，而是后天造就的，并且通常是自我造就的。领导者创造自己。

成为领导者而不是管理者

我倾向于把领导者与管理者的区别，看成是驾驭环境与向环境臣服的人的区别。当然，领导者与管理者之间还有其他一些差别，它们同样巨大而且至关重要。

领导力智慧

> 领导者与管理者的区别
> ◆管理者照章管理，领导者创新。
> ◆管理者是复制品，领导者是原创品。
> ◆管理者维持现状，领导者力求发展。
> ◆管理者重视系统和结构，领导者重视人。
> ◆管理者依赖控制，领导者激发信任。
> ◆管理者着眼于短期目标，领导者着眼于长远目标。
> ◆管理者总是问怎样做与何时做，领导者总是问是什么与为什么。
> ◆管理者始终盯着盈亏数字，领导者总是放眼长远发展。
> ◆管理者模仿，领导者原创。
> ◆管理者忍受现状，领导者挑战现状。
> ◆管理者是典型的好士兵，领导者就是他自己。

◆管理者把事做正确，领导者做正确的事。

再次借用华莱士·斯蒂文斯的诗句：管理者戴着正方形的帽子，通过训练来学习；领导者戴着宽边帽，选择教育。表2-1列举出教育与培训的区别。

表2-1　教育与培训的区别

	教育	培训
	诱导的	推断的
	试验的	确定的
	动态的	静态的
	理解	记忆
	想法	事实
	广泛的	狭窄的
	深入的	表面的
	基于经验的	生搬硬套的
	积极的	消极的
	问题	答案
	流程	内容
	战略	战术
	可选方案	目标
	探索	预测
	发现	教条
	积极的	被动的
	主动的	指挥的
	全脑	左脑
	生活	工作
	长期	短期
	变化	稳定
	内容	形式
	灵活的	僵化的
	风险	常规
	综合	论题
	开放的	封闭的
	想象力	常识
总和	领导者	管理者

如果左边的清单让你感到陌生，那是因为它不是通常的学习方式。实际上，我们的教育体系长于训练而非教育，这很不幸。训练适合于养狗，因为我们需要它们服从。对人而言，训练只会让他们面向盈亏数字。

左边清单列出的所有品质，商学院都未能给予足够的重视，因为他们选择的往往是短期利润最大化、微观经济的盈亏数字。盈亏数字与找出问题毫无关系。然而，我们需要的是知道怎样找出问题的人，因为我们今天面对的这些问题不是总能清楚地被定义，也不是线性的。现代的建筑师正在抛弃直角，转向偏菱形、球形和抛物线。领导者要想培养必备的能力，必须开始考虑偏菱形了。

领导者是自己永远的工作伙伴。生活中有一种似乎自相矛盾的现象：优秀的领导者尽管存在缺点也会晋升，而差劲的领导者则恰恰是因其缺点才得以晋升。亚伯拉罕·林肯时常会突发严重的忧郁症，尽管如此，他还是美国最杰出的总统，带领这个国家度过了最严峻的危机。相反，希特勒把自己的变态心理强加给了德国人民，带领他们穿过虚幻的伟大，这个世界陷入了前所未有的最邪恶的疯狂和最恐怖的屠杀中。

我倾向于把领导者与管理者的区别，看成是驾驭环境与向环境臣服的人的区别。

不论好坏，对于领导者和我们每个人来说，一个不可否认的事实是：我们是自己的原材料。只有知道了我们是用什么制造的，以及我们想要制造什么，我们才能够开始人生——我们必须要这样做，尽管有很多无意的人和事会一起阻挠我们。这还是国民性中存在的那种矛盾。正如李尔所说：“一方面，我们似乎是一个以个性自由为自豪的社会，而另一方面，我们其实不能容忍真正的个性。我们想把社会均质化。”

在获得多项奥斯卡大奖的电影导演西德尼·波拉克看来，认识自我是一个持续的过程。“在我的头脑里始终进行着一种独白或对话，有

些是关于人生的幻想，有些则是在探索。有时候，我可以通过想象自己正在探求问题的解决，来诱使自己去解决问题。如果不知道某个问题的答案，我会在头脑中设想自己被问到了这个问题。福克纳曾说：‘在我理解自己所说的话之前，不知道自己在想什么。’这不是一句玩笑话。以某种方式把自己的思考编码，你才会弄清楚想的是什么。”

这是绝对正确的。把自己的思考编码，是再造自己的一个重要步骤。 要做到这一点，最困难的方法就是再去思考自己的思考—说出或者写出自己的想法才是有帮助的。要把你的想法编码，要从自己这里了解你是谁以及你相信什么，动笔写下自己的想法是意义最深远也是最有效的方法。

报业领导者格洛丽亚·安德森（Gloria Anderson）补充说：

> 这对人们培养自我意识和角色意识至关重要，而且对尝试新事物、检验自己以及信念和原则也至关重要。我觉得，我们都渴望看到坚持自己信念的人，即使我们并不同意他们的观点，可是我们相信这样的人。

科学家马蒂尔德·克里姆也同意这种看法。

> 为了尽可能多地吸收新东西，同时又避免不加批判地轻信一切，你必须是一个优秀的探索者和优秀的倾听者。最后，你必须要相信自己的直觉反应，价值系统和信念是重要的，有了它们你才能知道自己的立场是什么，但它们必须是你自己的价值观，而不是他人的。

如果了解自己和做自己像嘴上说的一样容易，那么就不会有这么多人装模作样地高谈阔论听来的观点，拼命地想要迎合而不是独树一帜了。关于做自己的必要性，幸运超级市场（Lucky Stores）的前首席执行官唐·里奇（Don Ritchey）说：“我相信人们可以非常迅速地辨认出虚伪的家伙，不管是就个人还是就公司而言。正如爱默生所说，‘你是什么人比你说什么更响亮。’”

原生型领导者与再生型领导者

哈佛大学的荣誉教授亚伯拉罕·扎莱兹尼克（Abraham Zaleznik）指出，领导者其实有两种：原生型和再生型。原生型领导者从依赖家庭到自我独立的转变相对容易。再生型领导者一般在长大成人的过程中经历过磨难，感到自己与他人不同，甚至是孤立，因此形成了精心设计的内心生活。 随着他们渐渐长大，变得真正独立了，完全彻底依赖于自己的信念和思想。按照扎莱兹尼克的说法，再生型领导者自信、有主见，因而具有真正的领袖气质。

因此，原生型领导者是其环境造就的，例如约翰逊和尼克松；而再生型领导者是自我造就的，例如罗斯福和杜鲁门。

有几项研究强调了自我造就的好处，甚至是必要性。首先，在患上心脏病之后，中年人倾向于改变职业。面对越来越近的死亡，这些人意识到他们为之耗费了一生的，竟然并不是他们真正渴望的。

另一项研究表明，对于已过中年的人来说，决定其人生满意度的是他们在多大程度上按照年轻时的梦想去行动。他们是否成功地实现了自己的梦想并不那么重要，真正要紧的是他们发自内心的追求。创造性努力中的精神因素就来自于这种发自内心的追求。

原生型领导者是环境造就的，再生型领导者是自我造就的。

当然也有证据表明，当女性以自我造就代替了不加怀疑地接受自己既定的角色时，她们也会感到更加幸福。心理学家索尼娅·弗里德曼（Sonya　Friedman）曾经指出：“真实的情况是，情绪最失常的女性是那些已婚并且终生扮演传统主妇角色的女人。单身女性总是比已婚女性更快乐。目前还没有哪一项研究证明这是错误的。”

在历史上，保持单身一直是大多数女性自由地进行自我造就的唯一途径。19世纪的女诗人埃米莉·迪金森（Emily　Dickinson）是一个喜欢隐居的女性，她终生未婚，无疑是自己创造了自己。据说，她曾经对少数访客之一说：“这里只有自由！”

幸运的是，不断变化的时代也引发了两性关系的改变。很多与我交谈过的女性领导者尽管结了婚，但还是努力地实现了自我造就—就像弗里德曼自己一样。

我觉得对自我造就的必要性怎么强调都不过分。保持真实，这其实就是要做自己的创造者，发现自己特有的能力和渴望，然后找到自己按这些渴望行动的方法。 当已经做到了这些时，你的存在就不再仅仅是为了顺从文化、某个权威或家族传统的意志，按照一个他人给你设定的形象生活。在你书写自己的人生时，不管发生什么，你都已经进入了自己生来就该扮演的角色。如果正像某个人说的那样：“在现代的工业社会中，管理者的职责就是限制下属们的潜力。”那么竭尽全力摆脱这样的限制，充分发挥自己的潜力，坚守自己对早年梦想的承诺，这些就都是你的任务了。



为自己的小小成功鼓掌喝彩，并且轻轻地鞠上一躬，这是学习体验人生每一刻的好办法。而且，这也是创造自己、决定自己命运的一部分。

李尔还认为，除非旅程让你感到愉快，否则目的地就不值得达到。他说：

> 你不得不关注日积月累的成功，想要实现任何重大的成功都需要漫长的等待……如果你能够把人生的每一刻看成是成功的，那么你就会发现自己人生的大部分是成功的。而且，你要在内心里为自己的小小成功轻轻鞠上一躬。如果我们只等着一躬到地，那就成了令人生厌的讨价还价。在很长一段时间中，这种深深一躬的机会恐怕只有一次。

为自己的小小成功鼓掌喝彩，并且轻轻地鞠上一躬，这是学习体验人生每一刻的好办法。而且，这也是创造自己、决定自己命运的一部分。

要成为领导者，你必须要成为你自己，成为自己人生的创造者。尽管没有规则可循，但是我可以为你提供一些我从几十年来的观察和研究中得到的经验和教训。现在，我们就去学习这些课程。

“

WARREN
BENNIS

THE LEADERSHIP CLASSIC

了解自己意味着把“你是什么人和你想成为什么人”与
“世人认为你是什么人和希望你成为什么人”区分开来。
自我认知和自我造就都是一生的过程。
除了你自己，
没有人能够教会你怎样变成你自己、
怎样负起责任、
怎样表现自己。

”

ON
BECOMING
A
LEADER

03
认识自我

我常常想，定义一个人品格的最好方法就是，找出让他觉得自己最积极、最活跃时的独特心态或道德态度。在这样的时刻，会有一个发自内心的声音大声说："这才是真正的我。"

——威廉·詹姆斯
《威廉·詹姆斯书信集》

Major stumbling blocks on the path to self-knowledge are denial and blame.

在通往自我认知的道路上，
推卸责任和归咎于他人是主要的绊脚石。

在我们进入青春期时，世界已经对我们产生了超乎想象的影响。一般来说，家庭、朋友、学校和社会，已经用语言或行动告诉了我们该怎样生活。但是，人们开始成为领导者是在他们决定自己应该怎样生活的那一刻。

对于一些领导者来说，这些发生在小时候。前教育部长雪莉·赫夫斯特德勒（Shirley Hufstedler）毕业后从事法律职业，但她在年轻时却是一个不遵纪守法的叛逆者。她告诉我：

> 在我还很小的时候，我想做的事都是不被社会的指导原则所允许的。我想做很多女孩似乎不该做的事。所以，我必须一边想办法做自己想做的事，同时又要穿着裙子出现在钢琴演奏会上，以便掩藏自我。你可以说这是欺骗，但我把这看成是观察，并从障碍中间找出自己的道路。如果你仔细考虑过自己想要什么，并且分析了各种可能性，那么通常就能够找到实现的路径。

布鲁克·纳普（Brooke Knapp）是一位开创先河的飞行员和女商人，她打破传统闯出了自己的道路。她说："我在南方长大，我被教育要做一个好妻子。在我上大学的时候，女人成功的定义就是嫁给一位绅士，帮助他取得成功，为他生儿育女……但我有点难以驯服，因为我比母亲更强硬，他们没有办法控制我。"

然而，正如纳普后来认识到的，摆脱束缚，做你自己，有时候非常不容易。她说：

> 上高中的时候，我意识到我将被选为班里最健壮的女生，我不想让自己贴上"假小子"的标签，所以我决心要当选最受欢迎的女生。我查到了每一位有投票权的评委的名字，挨个给他们打电话并说服了他们。后来我的声望大跌，因为我班上其他女孩的母亲开始肆意抨击我。我认定，成功就意味着人们不喜欢你了，你变成了一个坏人，所以我沉寂了很多年。直到结婚之后，我才又开始感受到了自己想要实现夙愿的迫切渴望。

因此，了解自己意味着要把"你是什么人和你想成为什么人"与"世人认为你是什么人和希望你成为什么人"区分开来。 心理学家和作家罗杰·古尔德（Roger Gould）也很早就宣布了自己的独立。

他说：

> 我记得，在我与父亲的一次次争论中，他似乎都是对的，让我永远也无法理解。我总是习惯于问“为什么”。当我6岁时，有一次躺在床上，看着天上的星星想：“那里还有其他的行星，也许有的上面也会有生命。地球是巨大的，生活着数以亿计的人类，而人人都不可能总是正确的，所以我的父亲可能是错的，而我可能是对的。”这是我自己的相对论。因此，在上高中时，我开始阅读经典名著，它们就是我开始脱离父母的人生转折。我有了自己的私人生活，可以按照自己的主张来评价它，可以在自己领会它之前绝口不与他人谈起它。

就像其他与我交谈过的领导者一样，赫夫斯特德勒、纳普和古尔德无疑都再造了他们自己。他们用各种不同的方法克服了种种障碍，但他们都强调了自知之明的重要性。

有些人很早就开始了这一过程，而有些人则很晚才开始。这并不要紧。自我认知和自我造就都是一生的过程。 那些在孩提或青少年时代就艰难地了解并变成了自己的人，长大后仍在继续探索自己的潜力，反思自己的经历，考验自己。其他人，像罗斯福和杜鲁门，他们是在中年才开始自我造就的。有的时候，我们就是不喜欢自己或自己正在做的事，所以开始寻求改变。有的时候，就像杜鲁门，世界的要求超过了我们的极限。但是，我们都能在自知和自制中找到有形和无形的回报，因为如果你继续墨守陈规，你将继续保持现状—这可能不及你想要得到或理应得到的。

与我交谈过的领导者都认为，除了你自己，没有人能够教会你怎样变成你自己，怎样负起责任，怎样表现自己。 但是在这个过程中，有些由他人完成的东西很值得思考。我已经把它们整理成了自我认知的4堂课。

领导力智慧

> 改善自我认知的4堂课
>
> 1.你是自己最好的老师。
>
> 2.勇担责任，别归咎于他人。
>
> 3.你可以学会任何想要学会的东西。

> 4.真正的理解源于对经历的反思。

第一堂课：你是自己最好的老师

吉布·阿金（Gib Akin）是弗吉尼亚大学麦金泰尔商学院的教授，他曾经研究了60位管理者的学习经历。在他发表于《组织动态》（*Organiza-tional Dynamics*）上的研究论文中，阿金发现对于这些管理者的描述惊人的一致，他们习惯性地把学习经历说成是一种个人改造。一个人不是要把积累的知识作为一笔财产，而是要让自己变成另一个人……学习不是为了拥有知识，而是为了成就自我。

阿金的学习模式清单包括：

◆效仿：效仿自己知道的某个人，或某个历史人物与公众人物。

◆角色扮演：设想自己应该成为什么样的人，并照着去做。

◆实践：把问题看成是机会，通过处理问题来学习。

◆验证：通过应用来验证概念，并从结果中学习。

◆预期：提出一个概念，然后应用它，在行动之前学习。

◆个人成长：同特定的技能相比，一个人更关心的是自我理解以及“价值观和态度的转变”。

◆科学学习：进行观察，在观察结果的基础上形成概念，然后进行实验来收集新的数据，首要关注的是真理。

阿金访谈的这些管理者提到了两个学习的基本动力。第一个动力是求知欲。他们将其描述为“更像是一种对知识的渴望，有时候会掌控他们的注意力，直到它得到满足”。　第二个动力是角色意识。它源于“一个人对自己是什么人与应该是什么人之间差距的认知”。

换而言之，这些管理者知道他们并没有充分发挥自己的潜力，没有充分表现自己。他们知道，学习是摆脱这种困境的一个方法，是迈向自我表现的重要一步。他们把学习看成是某种与自我紧密相关的东西。在学校里，没人能教给他们这些，他们必须教会自己。他们来到

了人生中的一个关键时刻，知道自己必须学习新东西；要么学习再造，要么承认自己不能充分表现自己。 如果你能接受这一切，就像那些管理者们一样，要做的就是对自己和自己的教育负起责任。在通往自我认知的道路上，推卸责任和归咎于他人是主要的绊脚石。

第二堂课：勇担责任，不归咎于他人

这一点在直觉上是显而易见的。因此，我将介绍教育家、前迪士尼高管马蒂·卡普兰（Marty Kaplan）的故事，据我所知，他是对自己负责的最好榜样。

如今，卡普兰是南加州大学安嫩伯格学院的诺曼·李尔中心的讲席教授，同时也是一位有造诣的电影剧本作家和制片人。当他在20世纪80年代中期开始自己的第三个职业，成为迪士尼制作公司的副总裁时，才三十多岁。他进入迪士尼时有着广泛的社会背景—从生物学到“哈佛讽刺文社”（Harvard Lampoon），从广播和新闻出版到高层政治活动。他对很多事情都有很深的了解，但对电影业却知之甚少。他对自己设计的大学的描述，可以说明他是怎样对创造自己的成功负起责任的：

> 在开始迪士尼工作之前，我进行了一次突击学习。连续6个星期，我每天看五六部电影，试图看遍最近几年里所有成功的影片。然后，为了弄明白是什么让这些电影成为伟大的作品，我翻阅了自己能够拿到的所有剧本。那有点儿像我创造了自己的大学，以便我能够对电影业和电影艺术有所了解……在我的生活中，了解自己所处的领域始终是很重要的。在读研究生时，我研究的是文学，了解作家和文学评论家就是了解文学界。在华盛顿，我必须了解政治人物。现在，我必须了解演员们。渐渐地，我了解到，这个圈子里有大约100位核心剧本作家。我打算系统地阅读他们每个人的一两部电影剧本。当我到了迪士尼时，他们告诉我，要对这一行有个基本的了解得三年的时间，但是9个月之后，公司老板说我毕业了，并且提拔了我。第一年，在犯过各种错误之后，我发现自己已经能够像那些一直在这里工作的伙伴干得一样出色了。我认为这要归功于自律、渴望，以及这些技能的可习得性。在分子生物学领域、政治界和电影业里，你要运用很多相同的能力。这一切都是为了建立联系。
>
> 刚到迪士尼时，我整天坐在老板的办公室里，日复一日地观察他的一言

一行。所以，当剧本作家或制片人来找他的时候，我正好可以听听他们谈些什么。当他打电话的时候，我也会坐在那里听着，我会听到像他这样的人都与他人争论些什么。他怎样拒绝他人？怎样答应他人？怎样回避他人？怎样哄骗他人？在我到那里之后的好几个月里，我一直随身带着一本黄色的便笺薄，以便随时记下所有我不懂的东西：任何我不明白的惯用语、任何行话、任何人名、任何我不理解的策略、任何我不明白的财务交易，等等。之后，我会赶紧抽时间去请教任何能给我答案的人。

那里没有什么东西是我不能从中学习的，因为对我来说，那里的一切都是新奇的。因此，不管是什么，不管我碰到的人多么迟钝，不管他人的想法多么愚蠢，不管向我推销东西的代理人多么无精打采，那都是一次对我有帮助的偶遇，因为那毕竟是我第一次碰到那样的情况。每一件事都是新鲜的，所以我完全能够承受任何可能的经历。当我已经学习了其他人眼中乏味、愚蠢、可以回避的经历之后，我开始把它们从自己的信息中过滤出去，直到我最终只做我认为有用和重要的、能够从中学习或者不得不做的那些事。

第三堂课：你可以学会任何想要学会的东西

如果说领导者的基本要素之一是对实现人生的希望充满激情，那么关键就在于你要充分施展自己，就像卡普兰进入迪士尼时所做的那样。充分施展自己是学习的另一种方式。

卡普兰所进行的那种学习，也就是我在这里谈论的学习，绝不仅仅是一个人对知识的吸收或者对某个学科的精通。这种学习是要同时认清世界的现状和它可以变成什么样，理解所看到的，然后按照你的理解采取行动。卡普兰并非仅仅研究电影业，他接受它、吸收它，从而理解它。在与卡普兰讨论时，我指出这种学习是一个人对经历的反思。卡普兰说：

我想补充一点，那就是对体验经历的渴望，因为人们也可能对体验经历反感而不去学习。除非你渴望吸收潜在的让人不安的新事物，否则你不会去学习……这在某种程度上来自性格偏好，它无畏、乐观和自信，不怕失败。

“不怕失败”，请记住这句话，因为后面我们还会再次谈到这个话题。

第四堂课：真正的理解源于对经历的反思

卡普兰可不是在单纯地看电影、读剧本、把所有时间都花在公司老板的办公室里。实际上，在完成所有这些之后，他还会反思自己所看到、读到和听到的，进而形成全新的认识。

对经历的反思可以让你与自己进行苏格拉底式的对话，在正确的时机提出正确的问题，以便揭示你和你的人生真谛。

◆究竟发生了什么？

◆为什么会发生？

◆对我有什么影响？

◆对我来说意味着什么？

这样，你就可以找出并获取自己所需要的知识，或者更确切地说，你就可以重新获得自己原本知道，但已经遗忘的东西，用歌德的话来说就是：变成铁锤而不是铁砧。

卡普兰强有力地指出：

> 反思的习惯可能是面对向死而生的命运的结果……要开始理解任何一部伟大的文学作品，就要理解它是一次与死神抗争的赛跑，是爱、上帝、艺术和随便什么东西带来的救赎力量，它让艺术家们觉得与死神抗争的赛跑值得一试……在某种程度上，反思就是提出可以唤起自我意识的问题。

在你理解它之前，没有什么东西是真正属于你的，甚至包括你自己。 我们的感受是质朴的、纯粹的真实，但是，在我们理解为什么会高兴、生气或焦虑之前，这种真实对我们来说毫无价值。例如，每个人都曾遇到过上司大吼大叫的情境，在当时，我们只能把嘴巴紧紧闭上，恐怕自己一时忍不住会回敬上司。之后，我们会对一个什么都没做错的朋友大喊大叫。这种错位的情绪打断了我们的生活，让它变了味。这并不是说，大喊大叫回敬上司是有效的反应，其实正确的答案是理解。如果你理解了正在发生什么，你就会知道该做什么。

对经历进行反思的重要性，以及反思可以促成理解的观点，一次又一次地出现在我与领导者们的谈话中。曾任美国学校董事学会执行董事的安妮·布赖恩特（Anne Bryant），在接受我访谈的时候是美国大学女性协会的执行董事。当时她对我说，她已经让反思成为自己日常工作的一部分：每天早晨闹铃停下来以后，我会在床上再躺大约15分钟，考虑我想从这一天的每项活动中获得什么，以及我决心在周末之前完成哪些任务。我坚持这样做已经有两三年时间了。现在，如果不这样做，我就会觉得自己浪费了一整天的时间。

要想敏锐地面向未来，首先必须坦诚地回顾过去。 布赖恩特每周4天在华盛顿特区的办公室工作，其余时间花在芝加哥的家中。她会看些书，反思刚刚过去的一周，并对未来的工作进行规划。

以上就是改善自我认知的4堂课。但是，为了把这些内容付诸实践，你还需要了解孩提时期的经历、家庭以及同辈们对现在的你产生了怎样的影响。

自我造就成为领导者

我们常常对自己感到陌生。美国社会学家、律师、教育家戴维·里斯曼（David Riesman）在其经典著作《孤独的人群》（*The Lonely Crowd*）中写道：

> 个人行为的指引来自早年长辈的灌输，指引虽然是泛泛的，但仍然发挥决定性作用，从某种意义上来说，这种指引根植于“内在”。对所有受他人支配的个体来说，其行为的指引来源也包括其同辈，有些是他们认识的人，有些是他们通过朋友和大众传媒间接知道的人。这种来源被内化后，成为人生的指引。受他人支配的个人努力目标会随着这种指引而转移：在整个人生中始终保持不变的，只有努力的过程，以及密切注意来自他人的信号的过程。

换句话说，我们大多数人是被长辈或同辈塑造的。但是，领导者是自我引导的（self-directed）。现在，让我们停下来略作思考。在领导者的自我引导过程中，学习和理解是自我引导的关键，它是在我们与他人的关系中完成的。 正如鲍里斯·帕斯捷尔纳克（Boris

Pasternak）在《日瓦戈医生》（*Doctor Zhivago* ）中所写的：

> 不过，您又是什么呢？关于您自己，您一直认为的自己是什么呢？您是靠什么感觉自身的存在：是肾，是肝，还是血管？无论您怎样去琢磨，都不会是这些。您总是在对外活动中感觉到自己的存在，例如，所做的事情，在家庭关系中，在与他人的关系中。现在，请仔细听：您与他人的关系—决定了您是谁，它是您的整个人生、灵魂和不朽的赖以呼吸、生存和陶醉的东西。

那么，我们怎样解决这种矛盾呢？其方法是：领导者向他人学习，但并不由他人塑造。 这是领导者的一个显著特征。这种矛盾变成了一个辩证的过程，领导者通过自我创造把自我和他人融为一体。

这意味着，此时此刻，真正的学习必须以遗忘为先导，因为父母、老师和朋友是在教我们怎样赞同、怎样达到他们的标准，而不是容许我们做自己。

希伯来联合学院的名誉校长艾尔弗雷德·科茨乔克（Alfred Gottschalk）告诉我说：

> 我做过的最困难的一件事，就是告诉孩子们（包括我自己的）向自己妥协的必要性。他们的兴趣缺乏深度，对事物不加思考。他们接受他人告知的，或者自己在电视上看到的。他们是遵奉者，盲目接受潮流的牵引。

当我请他定义自己的哲学时，科茨乔克说："我重视个体以独特为傲，以及集体有必要坚持包容多样性。我赞同保留个性的统一性，相信一个人的能力可以拯救他自己。"

鉴于来自父母和同辈们的影响，我们每个人要怎样努力才能成为一个心智健全的—而不仅仅是高效的成年人呢？

1890年，威廉·詹姆斯在《心理学原理》（*The Principles of Psychology* ）中写道：

> 一个人的自我是他所拥有的一切的总和，不仅包括他的身体和精神，而且还包括他的衣服和房子、妻子和孩子、祖先和朋友、名声和工作、土地和马匹，以及游艇和银行账户。所有这些东西都可以带给他同样的情感。如果

它们渐渐增强，趋于繁盛，他就会得意洋洋；如果它们渐渐衰落，趋于消亡，他就会垂头丧气。

对于任何时代的典型消费者，很难想象还有比这更恰当的描述了。但是，正如詹姆斯所推断的："……在这个世界上，我们的自我感受完全依赖于我们对自己过去是什么、做什么的回顾。"

因此，领导者首先支持自己、激励自己、相信自己，最终靠赢得信任来激励他人。

自我造就的8个人生阶段

著名的心理分析学者埃里克·埃里克森（Erik　Erikson）把人生分成了8个阶段，这对我们分析自我造就会很有帮助：

1.幼儿期（infancy）：基本信任对基本怀疑。

2.儿童期初期（early childhood）：自主对害羞、怀疑。

3.玩耍期（play age）：主动对内疚。

4.学龄期（school age）：勤勉对自卑。

5.青春期（adolescence）：自我认同对认同混乱。

6.青年期（young adulthood）：亲密对孤独。

7.成年期（adulthood）：生育繁衍对停滞萧条。

8.老年期（old age）：完美无憾对悲观绝望。

埃里克森认为，在每一个阶段危机圆满解决之前，我们不会进入下一个阶段。例如，我们当中有太多的人始终未能克服主动与内疚之间的内心斗争，所以，我们没有真正的人生目的。仅仅是在二三十年前，一个拿不定主意是该做母亲还是该干事业的女人，还会被看成是自私的，甚至是没有人性的。放弃做母亲被认为是无法接受的；试图同时兼顾孩子和事业，也是一个令人沮丧而且往往得不到支持的选

择。无论她怎样选择，主动和内疚的斗争都没有得到解决。当然，这些内在的斗争会变得外显，会给她自己以及她生活中的人们造成痛苦。包括隐士在内，没有谁是在独自承受痛苦。

传统上，男性更容易顺利地度过这些阶段和伴随的危机，但是，他们也时常会在好心的父母和老师的督促下，去做他们人生中“应该”做的事，而不是他们自己想要做的事。这样，一个梦想当诗人的孩子成了一个会计，一个想做牛仔的孩子成了一名高管，他们俩都要忍受梦想未能实现的痛苦。要是他们选择了追寻自己的梦想，谁知道他们会干出一番什么样的事业来呢？前甲壳虫乐队成员约翰·列侬，也许是他那一代最有影响力的歌曲作者。他曾经送给养大自己的姨妈一块金色的牌匾，上面刻着一句她常常挂在嘴边的断言：“你永远也别想靠弹吉他为生。”

按照埃里克森的说法，我们怎样解决人生的这8个危机决定了我们将会成为什么样的人。

领导力智慧

> 人生的8个阶段有待解决的8重危机
> 1.幼儿期：信任VS怀疑＝希望，还是退缩。
> 2.儿童期初期：自主VS害羞、怀疑＝自愿，还是被迫。
> 3.玩耍期：主动VS内疚＝目的，还是压抑。
> 4.学龄期：勤勉VS自卑＝能力，还是懒惰。
> 5.青春期：自我认同VS认同混乱＝忠于职守，还是拒绝承担责任。
> 6.青年期：亲密VS孤独＝爱，还是排他。
> 7.成年期：生育繁衍VS停滞萧条＝关爱，还是抵制。
> 8.老年期：完美无憾VS悲观绝望＝明智，还是鄙视。

在我们经历人生的早期生活时，世界动用了各种力量来影响我们，可奇怪的是，我们每个人都能努力地以积极的方式解决这些危机。正如一位女士曾经跟我说“功能失常的家庭”这种说法是多余的，“难道什么地方有一个功能正常的家庭吗？我反正是从来没见

过。”她的意思是，功能正常的幸福家庭，远远脱离了我们大多数人体验到的现实。电视情景喜剧中的孩子，大多有养育他们的明智父母以及幸福童年，但这全然不是现实生活中的情况。

精神分析师古尔德告诉我，他想写一本关于恢复儿时记忆的书，集中探讨“人们怎样克服早年发生的适应性扭曲。如果你做到了，你就在面对和处理新现实的过程中经历了一次不由自主的恢复。为了恰当地应对人生各个周期的挑战，你必须要不断地重新检查自己的防御和假定；在这种重新检查的过程中，你消除了困难，铺平了道路……感受是过往行为的记忆。当你对这些记忆进行整理，确定今天还记得什么，不记得什么，你就可以用自己的思维来改变自己的行为了”。

大量的证据表明，自我发展不会随着生理的成熟而停止，所以，尽管我们无法改变自己的身高或骨骼架构，我们却能够改变自己的心智。很多人坚持认为：“拥有一个快乐的童年，永远都不晚。”我当然不会那么偏激。我们无法改变自己童年时的环境，更不用说时至今日还想改善它们了。但是，我们可以坦率地回忆它们，反思它们，理解它们，从而克服它们对我们的影响。通过记忆和理解的运用，退缩可以转变为希望，被迫可以转变为自愿，压抑可以转变为目的，懒惰可以转变为能力。



领导者首先支持自己、激励自己、相信自己，最终靠赢得信任来激励他人。

但是，肯定会有人持有不同的看法。他们认为，我们的命运完全取决于基因，我们每个人都仅仅是遗传的产物。也有人强烈地认为，我们每个人都是各自环境的产物，我们的命运取决于环境。对分开抚养的同卵双胞胎的研究表明，第一种观点似乎更接近于事实。但是，我们究竟是怎样成为现在的自己的，真实的答案要复杂得多。

摆脱习惯的束缚，成为人生的主人

最近的遗传学研究证实，疾病在很大程度上是受遗传因素的影响的。然而，同样有说服力的研究却表明，我们的健康也受到压力和其他环境因素的影响。与此类似，有些科学家把大脑和心脏看成是纯粹的器官，能进行一些化学反应；而另一些科学家则认为，大脑和心脏是理智和情感、诡计和诗意，以及所有让我们与猿猴区别开来的品质和能力的中心。尽管有神经生物学的证据表明，有一部分大脑功能在出生前就已经固定了，但一个变得越来越清楚的事实是：大脑在本质上是可塑的，能够吸收和整理那些可以引起大脑本身发生改变的经历。

越来越多的证据表明，即使是个性特质，例如，内向、幽默等，也都是有遗传基础的。在遗传决定论与环境决定论之间的激烈争论中，并没有给自我决定留下很大的空间。在某种意义上来说，他们两派是想证明个体不对行为负责是正当的，就像古代的弗利普·威尔逊（Flip Wilson）经常挂在嘴边的那句话所说："是魔鬼让我做的！"

事实上，我们是所有事物的产物—基因、环境、家庭、朋友、气候、地震、太阳黑子、学校、意外事件、机缘，或者任何你能想到的东西，甚至更多。无休止的先天与后天之争十分有趣，偶尔也有些启发性，但没有结论。与其他人一样，领导者也是各种化学因素和环境因素的混合产物。领导者与普通人的不同之处在于，他利用所有的一切创造出一个独一无二的新自我。



领导者与普通人的不同之处在于，他利用所有的
一切创造出一个独一无二的新自我。

小说家威廉·福克纳（William Faulkner）曾经告诉我们，过去并没有消失，它甚至还没有过去。我们每个人都包含了自己完整的人生。我们做过或看过的每一件事，曾经碰到的每一个人，都存在于我们的头脑之中。但是，通过反思，所有这些精神包袱都可以转变为易于理解的、有用的经历。苏格拉底曾说："浑浑噩噩的生活不值得过。"我想更进一步：浑浑噩噩的生活不可能过得成功。就像划桨者

一样，我们通常是在向后看的时候向前进，但是在我们真正地理解过去之前，不可能真正地向前进、向上升。

在你成为真正的自己之前，你只不过是穿着借来的衣服在四处游荡。不管在哪个领域，领导者都和其他人一样，是由经历和技能形成的。 与其他人不同的是，领导者利用经历，而不被其所奴役。

威廉·詹姆斯还说：“天才意味着多了那么一点儿以不寻常习惯的方式感知事物的才能。”在我们进入成年期的时候，我们还会受到习惯的驱使，身上还有数不清的各种习惯。女士会在感到紧张或烦闷的时候把自己的头发拧成股，男士会因为缺乏安全感而从来不说“谢谢”。我们都是习惯的受害者。习惯不仅支配着我们，还压抑我们，愚弄我们。



浑浑噩噩的生活不可能过得成功。就像划桨者一样，我们通常是在向后看的时候向前进，但是在我们真正地理解过去之前，不可能真正地向前进、向上升。

为了摆脱习惯的束缚，解决这个矛盾，超越冲突，成为自己人生的主人而不是奴隶，我们必须首先观察和记忆，然后再忘记。正因如此，真正的学习才是从遗忘开始，遗忘才会成为我们的故事中反复出现的一个主题。

为了继续自己的工作，每一位伟大的发明家或科学家都曾抛弃传统智慧。例如，传统智慧曾说：“要是上帝想让人飞的话，他早就给人一双翅膀了。”但是，莱特兄弟不同意这种说法，他们造出了飞机。

不论是你的父母、老师还是同辈，没有人能够教给你怎样做你自己。的确，不管他们多么好心，他们都是在努力地教你怎样不做你自己。正如著名的儿童心理学家琼·皮亚杰（Jean Piaget）所说：“我们每次教给孩子什么东西时，都是在阻止他自己去创造它。”我想更进

一步：每次我们教给孩子知识，而不是帮助他们学习时，都是在阻止他们创造自己。 在本质上，传授会使其内容和对象均质化。相反，真正的学习是要释放潜能。我们对自身和世界了解得越多，就会越自由地实现我们能够实现的一切。

很多领导者都在学校遇到过问题，尤其是在早期的学校经历中。爱因斯坦写道："现代的教育方法居然还没有彻底扼杀探究的神圣好奇心，这简直是一个奇迹。认为靠强迫和责任感可以促使一个人在观察和探究中找到乐趣，这是一个严重的错误。"

在和我谈话的那些领导者当中，科学家和慈善家马蒂尔德·克里姆（Mathilde Krim）说："就在学校受到严格控制这一点来说，我不喜欢它。"富达投资的董事长兼首席执行官爱德华·约翰逊三世（Edward C.Johnson III）也说："坐在教室里从来不是我的长处，我总是对新想法和客观事物感到好奇。"约翰逊本能地知道传授和学习、训练和教育之间的差别。

很显然，我们不可能摆脱或废除家庭、学校或者任何其他均质化的工具。但是，我们能够看清它们的本质—它们是等式的一部分而不是等式本身。

目前流行的等式是：

家庭＋学校＋朋友＝你

但是对任何一个追求自我的人来说，唯一行得通的等式是：

（家庭＋学校＋朋友）/你＝真实的你

这样，你就变成了自己的设计者，而不是由经历来设计你。你变成了原因和结果，而不再仅仅是结果。

自我觉察＝自知之明＝自我拥有＝自我控制＝自我表现

通过理解你的人生，你让自己的人生真正地属于自己。

“

WARREN
BENNIS

THE LEADERSHIP CLASSIC

对领导者来说，

他们是经历、对经历的理解和应用，

以及重要技能的产物。

领导力的要素是无法传授的，

它们只能习得。

因此，

要成为一位真正的领导者，

你必须要像了解自己一样了解世界。

”

ON BECOMING A LEADER

04 认识世界

先生，为了他的教育，我费尽心力。我让他很小的时候就在街上跑，自己挣饭吃。这是让孩子学得伶俐的唯一办法呀。

——查尔斯·狄更斯
《匹克威克外传》

**Clearly,
to become a
true leader,
one must know the
world as well as one
knows one's self.**

毫无疑问，要成为一位真正的领导者，
你必须要像了解自己一样了解世界。

标准领导力课程的问题在于仅仅专注于技能，它只能培养管理者而不是领导者。当然，管理技能是可以传授的，它们对于领导者也是非常有用的技能。然而，领导力的要素是无法传授的，它们只能习得。正如时任加州联邦银行首席执行官的罗伯特·多克森（Robert Dockson）所说："真正重要的那些东西无法在一个正式的教室环境中传授。花旗公司的沃尔特·里斯顿（Walter Wriston）和美国银行的詹尼尼（A.P.Giannini）都不是专业人士。但他们都是有远见的人，知道自己想做什么，想把公司带到哪里。"既然对领导者的定义是"他们是独特的"，那么他们学习什么，以及怎样利用所学来塑造未来也是独特的。

正如我在上一章提到的，对领导者来说，他们是经历、对经历的理解和应用以及重要技能的产物。李尔曾经与我谈到他在驻意大利的美国空军服役时的一段经历：我记得，在意大利的一家酒吧里，我打倒了一个家伙，这是我平生第一次首先动手打人。挨打的家伙是一个美国步兵，他讲了一个反犹太人的笑话。后来我把这件事编成了《四海一家》的一集：在地铁上，迈克揍了一个正在侵犯他人的家伙，随后却被自己的暴力行为吓坏了。当年，我也一样被自己吓坏了。我猜我是在这件事情当中看到了领导力，但我不知道它来自何处，除非是来自怎样克服自己早年缺少伙伴、不受欢迎的问题而留下的意识。

毫无疑问，要成为一位真正的领导者，你必须要像了解自己一样了解世界。 各种各样的研究以及与我交谈的领导者的人生证明，有些经历对学习尤其重要。这些经历包括广泛而持续的教育、特殊的家庭、走南闯北的旅行或流放、丰富的私人生活，以及与导师和团体的重要交往。

我想讨论这些经历的益处，首先我想谈谈有关学习本身的某些概念。

传统学习的两大模式

1972年，罗马俱乐部[8]对学习进行了一次奠基性的研究。他们首先描述了外在的限制—用他们的话说，“物质增长的极限限制了我们的发展”。最后，他们提出了“内心自由的潜力”，认为“这些潜力存在于我们自身，其中孕育着空前发展的巨大潜力”。

该俱乐部的报告由詹姆斯·博特金（James W.Botkin）、迈赫迪·埃尔曼迪拉（Mahdi Elmandjra）和米尔恰·马利察（Mircea Malitza）发表于1979年，名为《学无止境：架起人类鸿沟之桥》（*No Limits to Learning*：*Bridging the Human Gap*），时至今日仍然意义重大。著名学者、实业家、罗马俱乐部第一任主席奥里利欧·佩奇（Aurelio Peccei）在他为该报告所成的书作的序中写道：“在人类发展的这个紧要关头，我们需要的就是掌握该学的东西，然后去学习。”这本书的作者接着把“人类鸿沟”（human gap）定义为持续增长的复杂性与我们的应对能力之间的距离。之所以称之为“人类鸿沟”，是因为我们的能力发展滞后于我们自己制造的复杂性。

三位作者描述了传统学习的两种主要模式：

·维持性学习（maintenance learning）—最盛行的学习模式。在这种模式中，“学习者是获得用以处理已知或重现情况的固定的见解、方法和规则……这种类型的学习旨在维持现有的系统或既定的生活方式”。

·震撼性学习（shock learning）—这种模式现在也很普遍，它发生在人们受到重大事件冲击的时候。正如三位作者所指出的：甚至到目前为止，人类还在等待着大事件和危机的到来……危机带来的冲击会激发或增强这种原始的学习……震撼性学习可以看成是精英政治、专家治国和权威主义的产物。在冲击引起的学习发生之前，往往会有那么一段时间，人们过分依赖专家知识或专业能力，而现实的问题已经远远超出了他们的解决能力。

换言之，维持性学习和震撼性学习是在接受传统智慧，却很少有真正的学习存在。 社会、家庭或学校认为这就是事实，这些就是你需要知道的东西，而你呢，把他们告诉你的这些当作了绝对真理。你忘

了还有一个你必须要倾听的自我存在。

美国的汽车工业就是靠维持性学习繁荣起来的，直到他们发现自己碰壁了，日本的汽车奇才们已经超过了他们，他们已经陷入了危机之中：创造力枯竭，而且面临着财务崩溃。但是，他们没有努力思考摆脱两难处境的办法，而是进行了多年的休克经营：关闭工厂、解雇成千上万的员工、采纳任何看起来不错的解决方案。直到20世纪80年代中期之前，美国汽车业都还没有真正从自己造成的创伤中恢复过来。实际上，问题的关键就在于罗马俱乐部所谓的“创新性学习”（innovative learning）。

三位作者写道：“维持性学习或震撼性学习的传统模式已经不足以应对全球问题的复杂性；如果未经检验，它们很有可能会导致……重大事件和危机的失控……”

创新性学习

适用于全球背景的原则也适用于个人。任何一个依赖于维持性学习和震撼性学习的人，必定更多的是做一个被动者，而不是主动者。例如，大多数的家庭其实就是在维持。当家中的某个人突然去世时，这种震撼的影响是如此的深远，以至于整个家庭往往会就此崩溃，至少是暂时地陷入瘫痪。我们都知道有这样的夫妻：一个孩子的不幸夭折彻底击垮了他们，以至于最后选择了离婚。同样的，简单地接受传统智慧的商业人士也许可以达到组织的最高层级，但是，他们将永远不能最充分地利用自己的特殊天赋。而且，如果他们总是对抗自己的人生，那么至少也将承受雄心壮志变成泡影的打击。

所以，创新性学习必定会取代维持性学习和震撼性学习。

显然，创新性学习要求我们相信自己，要在生活和工作中自我引导而不是受他人支配。 如果我们学会了预期未来，并塑造事件，而不是被事件所塑造，那么我们将大大受益。

在实现罗马俱乐部报告的作者们所谓的“从无意识地顺应到有意识地参与的转变”的过程中，我们建立或者认识到了新的联系，形成了有用的整合，我们的理解也加深了。

领导力智慧

> 创新性学习的3个要素
> 1.预期（anticipation）：积极主动，富于想象力，而不是被动与顺从习惯。
> 2.在倾听中向他人学习（listening by listening to others）。
> 3.参与（participation）：塑造事件，而不是被事件所塑造。

电影导演波拉克谈到了阻碍创新性学习的各种力量：人人都有自由联想的能力，但社会倾向于反对积极的幻想。过了一定的年龄之后，我们不再玩游戏了，不再说“让我们假扮什么”，“假如什么”，诸如此类。不管怎样，它继续存在于你的头脑中，但是到了某个时候你开始感到内疚。小时候你听着一段交响乐并想象你是指挥，你在疯狂地舞动着指挥棒，但是后来你渐渐地成了一个大人，你对自己说：“哎呀，我可不能让他人知道我在假装指挥交响乐。”但是，这种幻想生活在各个层次上都是解决问题的真正关键。它无疑是艺术领域中解决问题的首要工具，不管这艺术是绘画、舞蹈、编舞、导演电影，还是编写剧本、创作小说或者别的什么。有创造性地解决问题是创新性学习的一种形式。

在创新性学习中，一个人不仅必须要认清当前的环境，而且还必须能够想象未来的环境。

创新性学习是实现愿景的一种方式。　律师雪莉·赫夫斯特德勒谈到了展望未来：你必须要能够相当具体地展望应该做什么、你想要做什么，或者你想去哪里……一定的概念化是必要的。这和计划一次旅行并没有什么不同。首先，你必须确定自己想去哪里。然后，你设计出交通方式。如果以前从未有人去过那里，你必须要自己想办法。在

组织他人跟你一起去的过程中，必须要保持一定的灵活性。你必须要从一开始就知道，得带多少行李或者能多轻松地上路。这需要历史观、愿景和组织评价（它的本质和可能性潜力）的综合能力。

创新性学习要求我们要相信自己，要在生活和工作中自我引导而不是受他人支配。

大多数组织和教育机构实践维持性学习，是要努力地维持现状，把我们全都变成好士兵。它是基于权威的对话—分等级的、排外的、孤立的。它是有限的，是静态的知识体系，它要求我们适应事物的现状。

◆震撼性学习是通过让我们相信，作为个体，我们无力支配事件或为未来做准备，并断言我们需要权威和层级组织来保护自己，从而让我们保持秩序和服从。

◆创新性学习是我们行使自主权的首要方法，也是我们积极理解当前的环境，并在其中工作的途径。它是始于好奇心并受知识推动的对话，可以促成理解。它是包容的、没有限制的、无穷的，也是通晓的、动态的。它容许我们改变事物存在的方式。

总之，我们有办法让自己摆脱过去的束缚，不再把我们锁在他人强加的角色和态度之中。通过反思和理解过去，我们就能够不受过去的阻碍进入未来。我们将自由地表现自己，而不是一味地想要证明自己。

同样，通过创新性学习的运用，我们将不再一味地听从，而是要过自己的生活。我们不再默默忍受事物的现状，而是要预期事物可能变成的样子。我们要参与，促成事物的改变。我们要塑造生活，而不是被生活所塑造。 这句格言会一次次地得到证实。

我们将自由地表现自己，而不是一味地想要证明自己。

20世纪60年代早期，著名作家、心理学家维克托·戈策尔（Victor Goertzel）和他的妻子米尔德丽德·戈策尔（Mildred Goertzel）开始揭示，几百位成功者的共同点是什么，并在他们的著作《卓越的摇篮》（*Cradles of Eminence*）中发表了他们的结论。他们的研究对象范围很广，从作家和演员到政治家和商人。

他们的结论很有启发，大多数的研究对象出身于小镇或乡村。几乎每一位研究对象的家庭都存在对学习热爱的情形，而且“往往伴随着充沛的精力和对目标的不懈追求”。有一半的家长对争论的话题固执己见。有将近一半的父亲“在自己的生意或职业生涯中经受过创伤性的兴衰”，同时有1/4的母亲“被认为是有支配欲的”。

“富有”出现的频率大大高于“一贫如洗”。有1/4的研究对象是身有残疾的。在这些研究对象的家中，“几乎没有发生需要入院治疗的精神疾病”。在儿时，这些研究对象喜欢让家庭教师来辅导自己，“大多数不喜欢中学”“大多数喜欢有声望的大学”。有整整3/4的研究对象“表达了对学校和教师的不满，尽管有4/5的人表现出了非凡的天赋”。有3/4的研究对象在儿时有过烦恼—贫穷、破裂的家庭、难相处的父母、经济状况的跌宕、身体上的残疾，或者是父母对他们不及格的成绩或职业选择的不满。

两位研究者在书中引用了英国博物学家、教育家托马斯·亨利·赫胥黎（T.H.Huxley）的一句话，总结了一个人反思和克服过去的必要性。赫胥黎说：

> 要像一个小孩一样在事实面前坐下来，愿意抛弃任何先入为主的观念，谦恭地追随大自然的引领去往任何地方或深渊，否则你将什么都学不到。

除了理解它，你对自己的早年生活无能为力。然而，对于自己余下的人生，你却什么都可以做。正如约翰·加德纳曾说的：“任何复杂天赋的成熟都要求动力、品格和机会的巧妙组合。大部分的天赋仍旧没有得到开发。”

不幸的是，大学并非总是最佳的学习场所。有太多的大学与其说

是高等教育的场所，倒不如说是高级的职业学校。很多大学只生产目光短浅的专家人士，他们也许是赚钱的奇才，但作为人他们却是不完整的。他们学会了怎样去做事，却没有学会怎样去做人。他们不学习哲学、历史和文学等等全人类的经验，而是只关心专门的技术。除非技术的使用者首先解决了那些最重要的问题，否则技术能解决什么问题呢？

教育家、前迪士尼的高管马蒂·卡普兰说：

> 在早年的生活中，你整天向父母询问重大的问题—我从哪里来？为什么爷爷死了？他去了哪里？上帝是谁？小孩子是吸收这类废话的海绵。除了这些废话，大学生们在半夜里又谈些什么呢？我在利用自己的人生做什么，我是谁，以及所有我们在人文学科中所鼓励的那些在面对深渊时思考的问题。我认为这就是西方价值观念的核心，就是勇敢地面对深渊。有些人会把这个深渊称为非正式的生物学意义上的死亡，而有些人则会更多地想到哲学上的虚无概念，但是我认为，它开始于儿时。我们要么任它活跃，要么压制它，但它始终存在，始终会出现。

诗人理查德·威尔伯（Richard Wilbur）写道：

> 但是礼节从来就没有隐藏，我们常常徘徊在自我的丛林中，只是那些目光呆滞的人才看不清，那就随他们去吧。我们需要按自己的意志游荡着穿过整个丛林，并在出来后开始理解自己和这个世界。

20世纪80年代中期，有两本探讨“文化文盲”主题的书登上了畅销书排行榜，它们分别是美国思想家、政治哲学家及翻译家艾伦·布卢姆（Allan Bloom）的《美国精神的封闭》（*The Closing of the American Mind* ）和美国核心知识基金创始人小赫希（E.D.Hirsch，Jr.）的《文化素养：美国人须知》（*Cultural Literacy*：*What Every American Needs to Know* ）。一次面向全国7 800名高三学生的历史和文学知识测验证实了布卢姆和小赫希的观点。就像黛安娜·拉维奇（Diane Ravitch）和切斯特·芬恩（Chester E.Finn，Jr.）在《我们17岁的孩子们知道些什么？》（*What Do Our17-Year-Olds Know？* ）中报告的，这次测验的平均成绩是五十几分—不及格。两位作者写道：

> 我们的学校是否已经变成过程驱动，也许最明显的指标就是SAT [9] 所扮

> 演的支配角色。一门在其口头部分谨慎地避免评价实质性知识的考试，正向我们的教育前景压来……参加考试的学生是否学过南北战争，是否了解基本宪法（Magna Carta），是否读过《麦克白》，这些都是SAT有意不去关心的问题。

不管我们的学校正在教或者正在考的是什么，它都与历史上我们视之为教育的东西越来越远，而与无处不在的绩效数字越来越近了。卡内基基金会（Carnegie Foundation）进行的一项研究表明，越来越多的年轻人选择那些有希望立刻赚大钱的领域，例如商业、工程、计算机科学和卫生保健等。

然而，副总统迪克·切尼的夫人、国家人文科学捐助基金会的前主席琳恩·切尼（Lynne Cheney）在《新闻周刊》（*Newsweek*）上写道，美国有很多最成功的人士具有文科背景，其中包括总统里根及其大部分内阁成员、38%的首席执行官，以及IBM最高管理层中的9个人。据她说，美国电话电报公司（AT&T）所做的一项研究表明，社会科学和人文学科的毕业生会比工程师更快地升入中级管理层，而且“在进入最高管理层这方面至少做得与学商业和工程的毕业生一样好”。她断定：“那些在选择专业时听从自己内心声音的学生，将最有可能终生致力于自己喜欢的事业。只有他们才肯付出取得成就所需要的大量时间和巨大努力，也只有他们才会找到支撑人类最大幸福的目的感。”

通用汽车的前首席执行官罗杰·史密斯（Roger Smith）赞同她的看法。史密斯在《教育管理者》（*Educating Managers*）一书中写道：

> 管理的艺术始于愿景，而愿景这种品质从来没有像今天这样至关重要……竞争力对有些公司来说就意味着生存本身，它依赖于管理者预想新事物以及新方法的能力、基于对过去的经验进行推断的能力、组织和重新组织经营的能力……以及设想事件的进程可能因何种干预而改变、怎样改变的能力……当学生们接受训练去认识在艺术、文学、物理学和历史学中反复出现的要素和共同的主题时，他们是在……学习一种通过想象来解决商业问题的创造力……接受过文科训练的人，将能够理解，如今那么多公司努力想要成为的有松有紧、富有创业精神的组织，能够在其中发挥作用并对其做出贡献……他们学会了容忍不明确性，学会了在明显的混乱中建立秩序。理性正

> 直是至高无上的；推理的过程就像结论一样重要……他们有一种横向思考和交叉分类的习性，原因之一是他们学会了用很多不同的方法来研究文学作品、社会系统、化学过程或者语言……杰出者的各种品质全都有赖于沟通能力和对人的敏感性……我们所做的一切都依赖于意图从一个群体转移到另一个群体。

哥伦比亚广播公司也赞同这种看法。1984年，哥伦比亚广播公司与美国文理研究院（American Academy of Arts and Sciences）联手，拨款75万美元成立了代表12家大企业的人文学科企业理事会（Corporate Council on the Liberal Arts）。按当时该理事会的主席、哥伦比亚广播公司的前总裁弗兰克·斯坦顿（Frank Stanton）的说法，该理事会的宗旨是“增强人们重视文科教育的意识，即洞察力、顿悟力、批判性的质疑和想象力，理解在企业领域中文科知识与领导能力的关系”。



关于人生的奇迹之一就是，不管你年纪多大或者境况如何，你在教育上的任何缺陷都可以通过阅读和思考来弥补。

这种关系非常真实、非常牢固。然而，这并不是说如果你主修的是商业或计算机科学，就泥足深陷了。关于人生的奇迹之一就是，不管你年纪多大或者境况如何，你在教育上的任何缺陷都可以通过阅读和思考来弥补。

学习，弥补缺口

关于怎样培养创造力，作家雷·布拉德伯里（Ray Bradbury）给管理者们提出了自己的建议，他写道：

> 各位想想，你最后一次跑到图书馆，借回很多你根本看不过来的书，就像一大摞面包片一样，在你的手臂上散发着热气，等待着你的“狼吞虎咽”，那是在什么时候？你最后一次翻开一本书，把它放到鼻子底下，深深地闻一闻它的气息，那又是在什么时候？天啊！烤面包的香气。你最后一次发现一家真的很棒的旧书店，一小时接一小时地独自漫步其中，到最后发现店里就剩

> 你一个人了，那又是在什么时候？没有书单，没有急需获得的知识，只是畅游在知识的海洋；掸去书上的灰尘，从架上取下一本本书，看看里面都写了些什么。不喜欢，那就把它们放回去；喜欢，那就把它们摞起来抱回家吧！让自己忘掉时间，沉迷其中，会让你找到你的根。

如果你需要一种更正式的途径，很多学院、大学和社区大学都提供文学、哲学和历史方面的课程。我可以告诉你，我有的时候是怎样实践自己的倡导的：我曾经与我的两个孩子一起去剑桥大学，这样我们就能够一起选修课程。我选择的是查尔斯·狄更斯和维多利亚时代的英国，我的女儿凯特研究莎士比亚的喜剧，我的儿子威尔则选择了达尔文和现代科学。我们一起坐在三一学院三一堂的一间阅览室里，一连三个星期沉浸在我们的书本中，兴奋地交流着我们学到的精华。

如今，杰米·拉斯金（Jamie Raskin）是美国大学的宪法学教授，当他担任波士顿的助理首席检察官时，他曾经告诫我们，不要让你的抱负妨碍了你的智力发育：

> 正如哲学家维特根斯坦（Wittgenstein）曾说的："抱负是思想的坟墓。"我的很多朋友都和我一样有抱负，但他们不容许有任何想法危及或颠覆自己的抱负。你的智力生命其实就是看到事物怎样才能变得不同的能力，而社会中的大型组织机构，不管是公立的还是私立的，往往都要求人们在个人生活、政治、意识形态等各个方面服从。很显然，这样做一个人就可以向上爬。我认为，要想防止抱负扼杀你的智力，唯一的办法就是不怕失败，或者去说人们可能视之为错误或疯狂的言论，组织机构还不想听到的话……如果你想听到具体的提示，那就学会怎样快速阅读吧。人们常常说自己没有时间读书。我的体会是："感到疑惑的时候，就去读书吧。"我可以在两三个小时内读完一本书。

关于教育，哥伦比亚广播公司的高管芭芭拉·科迪（Barbara Corday）曾说："如果是对年轻的高管讲话，那么我会建议他们忘掉自己的MBA学位。很多年轻的领导者很把自己的各种证书当回事，他们忘了，在美国过去的150年里，大多数的领导者都没有MBA学位，更没有博士学位。我勉强从高中毕了业，之后就再也没有接受过一天的正式教育。我不是说为此感到特别的自豪，而是说并不为此感到难堪。在我这一行里，没几个人拥有与他们现在的工作相配的学术背景。对我所从事的行业来说，文科教育也许是最适合的东西；我觉得

我掌握了足够多的文科知识，无须弄个学位来证明……在最近5年里，曾经与我打过交道的很多年轻人都有各种各样的学位，但是他们缺少一些个性品质、表演技巧、热情以及童心，而这些都是娱乐行业所需要的；看到这种情况让我感到很悲哀……在我们这一行里，那些去表演、去读书、去了解经典的人，那些头脑开放、乐于去体验的人，要比拥有MBA学位的人更容易成功。”

作为英国的思想领袖之一，查尔斯·汉迪会同意芭芭拉·科迪的观点。他曾经对我说，他在斯隆管理学院学到的首要教训就是他根本不需要去上学。

然而，作为强生公司的前首席执行官，吉姆·伯克（Jim E.Burke）却在读MBA时学到了很多：“就像人们认为我应该做的那样，带着一套从家庭和教堂等地方获得的价值观，我进入了哈佛商学院。我当时还年轻，我并不确信我的价值系统肯定能让我在商业上取得成功。我真的感到很苦恼……后来，就像这个国家里的很多人一样，我不知怎么的就认为，要想成功，就得打擦边球。我认为很多人都有这样的感觉。读商学院的经历是一次奇妙的释放，因为我在那里学到的一切都告诉我那种感觉是不正确的。成功之道就是率直。”

雷恩·扎菲罗普洛斯（Renn Zaphiropoulos）是施乐公司的前高管，也是静电打印机的主要制造商沃萨泰科（Verstatec）公司的创始人，他的教育是从家庭开始的：“我的父母是希腊人，我在埃及长大。我的父亲是一个船长，还在苏伊士运河上做过领航员。他还是个诗人，他没有任何大学学位，但他到过很多地方，而且读过很多很多书。他常常说：‘你的家就是你的大学。’星期天我们都不去教堂，而是留在家里听古典音乐。他给我的忠告是：永远也不要因为他人做了你就去做，而是要看那样做是否对你有意义。我是一个好学生，不是成绩最优秀的，但是挺优秀。成绩最优秀的学生似乎从来不懂这个道理。我有很多别的兴趣。我学过画画，作过曲，干过木工活，写过诗……要学习营销、销售、工程或者别的什么实在太容易了，而要学会怎样最充分地发挥你自己以及下属们的潜力则很难。要想成为表现最好的上司和主管，至关重要的是要对人类行为的首要原则有足够的

理解。”



学习原本就该是这样——主动、热情、与己相关。你读到的东西应该由你自己来消化和吸收，你应该让它成为自己的东西。

像吉姆·伯克（Jim Burke）一样，约翰·斯卡利（John Sculley）也相信正式教育是有价值的，他也拿到了MBA学位。斯卡利的履历非常辉煌，他先是在百事可乐任总裁，做得非常成功。后来，史蒂夫·乔布斯拿话激他，问他是想继续卖糖水呢，还是想有个机会来改变世界。于是，斯卡利离开百事去了苹果电脑公司。在担任苹果电脑公司首席执行官的时候，他对我说，他发现了教育与商业之间真正的、有价值的联系：吸引我的是那些有梦想的人。除非靠近一所著名的大学，否则我不会到任何地方去住，因为我喜欢去图书馆，喜欢接近学术界人士。大多数的新行业倾向于围绕着主要的大学社区来发展，这意味着有潜力的领导者正在一个非常不同的新环境中孕育、成长。这并不是一个高科技现象。问题不在于有多少计算机科学家在使用我们的电脑，而在于有多少艺术家在使用它们。

对此，唐·里奇（Don Ritchey）是这样总结的：

> 教育有助于发展概念能力，没有某种教育的帮助，大多数人学不会这些能力。我不认为人文学科比商业教育更好，但我认为一所大学可以帮助你学会怎样思考和分析问题，怎样把不同的事物联系起来成为一个整体。在我看来，实际经验加相匹配的教育才是最完美的结合。

在希伯来学校里，一位教师对罗杰·古尔德说：“他们可以夺走我们的珠宝、汽车、皮货和房子，但他们永远也抢不去我们所接受的教育。”古尔德自己也说：“接受学习的能力永远存在。对学习的内在抗拒是变化的，人人都有某些内在的抗拒，它们的强度和影响是很重要的。”古尔德本人没有这样的抗拒。他说：“读东西的时候，我吸收它，细细品味它，仔细分析它，不时地运用它，这样到了我可以完美地驾驭它时，它就不再以最初的形式存在了。”

学习原本就该是这样——主动、热情、与己相关。你读到的东西应该由你自己来消化和吸收，你应该让它成为自己的东西。 弗朗西丝·赫塞尔宾（Frances Hesselbein）的名言是：“如果说有什么是我信仰的，那就是每天都学习和从学习中获得的快乐。”

丰富自己的经历

旅行是另一种学习。所有关于旅行的老话都是正确的。旅行的确可以开阔眼界，可以给人以启示，可以立刻改变一个人的看法，因为它要求你做出新的、不同的响应。 在别的国家里，人们做事的方式与我们不同。他们可能更加悠闲，或者更加忙碌；可能更加矜持，或者更加活泼。他们的老规矩多种多样。在巴黎，很多店铺在整个八月里都关着门。在西班牙，漫长的午餐之后是午后小憩，晚饭则非常晚。在旅行中，语言突然成了一个障碍，最简单的交易可能一下子变得复杂起来。我的一个朋友曾经从伦敦去了趟巴黎，这期间，她的心思全用在英镑换法郎上了。她说：“在一整天的时间里，我既不能说英语也不能说法语。我走进一家烟草商店，张嘴就说我要买quatorze（法语14）包健牌香烟。店主吃惊地看着我，就好像我是一个疯子。人们会买一两包甚至10包香烟，但他们不会一下子买14包。当然，我本来是想说4包的。”

旅行可以在多大程度上拓宽你的眼界，部分取决于你对旅行的经历有多投入。那些让自己沉浸在一种异国情调中的人，很可能会比那些前往巴黎麦当劳餐馆的人收获更多。同时，让自己沉浸于一种新的文化与“入乡随俗”之间也有区别。戴着一顶贝雷帽坐在双叟咖啡馆（Les Deux Magots）里，这未必就意味着你是一个批判的学习者。如果你丢失了对自己以及自己的根的看法，那么你只不过是穿上了另一种文化的外衣。你需要保持距离感。

著名作家亨利·梭罗（Henry Thoreau）曾经写道：一个人如果换个角度看世界，那么他会看得更清楚。在异国的土地上，你看任何东西都是有角度的。索斯藤·凡勃伦（**Thorsten Veblen**）指出，很多犹

太人的敏锐智慧来自于他们长期的背井离乡。在一片陌生的土地上，外乡人会看到更多的、新鲜的事物。在旅途中，一个人不仅要充分地施展自我，而且还要学会重新调整。　　旅行会考验一个人的优点和弱点，并揭示一个人新的优点和弱点。我们的两位经验最丰富的制宪元勋托马斯·杰斐逊和本杰明·富兰克林都是深爱旅行的人，他们都在欧洲呆过很长时间。那些离开家走得更远的人，甚至可以学到更多。



不管是选择每天一次的静思还是选择正式的短期休假，你都可以亲近自己的灵魂和想象力，真正地反思自己的经历，从中学习并让自己得到更新和补充。

艾尔弗雷德·科茨乔克很早就学会了一个局外人的教训：我是作为难民来到美国的。我没有身份，或者说只有一个负面的身份。我是犹太人，我是德国人。我的衣着很可笑，我不会说英语，我很穷。但是，我以92分的平均成绩从布鲁克林男子高中毕了业，而且我也玩过了橄榄球。我很早就自立了。

就像领导者传统上都是旅行者一样，他们通常也都有丰富的私人生活。 他们都是业余的画家、诗人甚至是厨师，他们总是会抽出时间来思考。作为全世界最重要的神话学权威，约瑟夫·坎贝尔在去世前不久接受比尔·莫耶斯（Bill Moyers）的访谈时说：

> 当你不知道早上的报纸都写了些什么时，当你不知道谁是你的朋友时，当你不知道你欠他人什么时，当你不知道他人欠你什么时，你必须要有一个自己的空间，或者说一段独处的时间。在这个空间里，你可以单纯地去体验、去理解你是什么以及你可能是什么。这是一个创造性沉思的空间。起初，你可能发现什么都没有发生。但是，如果你有这样一个神圣的空间并利用它，那么最终你必然会有重要的发现。

不管是选择每天一次的静思，还是选择正式的短期休假，你都可以亲近自己的灵魂和想象力，真正地反思自己的经历，从中学习并让自己得到更新和补充。

至少一位良师益友

就像我们每个人都需要有规律的短暂休息一样，我们都需要真正的投入，也都需要良师益友和志趣相投的伙伴。据我所知，历史上的任何一个领导者都至少有一位良师：帮助他们发现了自身的优点或缺点的老师，父母，年长的同胞，或经验丰富、能够给予他们指点的资深同事。

在被问及是谁激励他时，杰米·拉斯金说：

> 过去我最钦佩的是那些能够把看似不相关的事物联系起来的人。我最欣赏的一个人是马丁·路德·金。在我还是个孩子的时候，他写的一些东西就已经对我产生了这样的影响。他说，所有的生命都是相互关联的，整个人类都是一个过程的一部分，我怎样伤害自己的同胞，就是在怎样伤害自己。很多领导才能是基于这样的能力，那就是能够理解整个人类以及社会的各个部分是怎样相互关联的，事物是怎样朝着同一个方向发展的。我的父亲也具备这种品质，他能够建立这样的联系，看到每一个人身上的人性……父亲让我学会了怎样思考，而母亲让我学会了怎样写作。

飞行员布鲁克·纳普说："我的祖母是我们家的一家之长，我从她那里学到了品质和绩效意识。正是她强令我念完了大学。"

前大学校长艾尔弗雷德·科茨乔克的学习来自很多方面："我从母亲那里学会了怎样做饭烧菜、缝补衣物和清理房间；暑假期间，我曾经在餐馆里当过服务生。在我16岁的时候，父亲去世了，所以我必须早早地学会勇敢地面对生活……我的良师包括我的父亲、母亲、神父和橄榄球教练。我们的橄榄球队里有爱尔兰人、非裔人、意大利人和波兰人，他们都是我的家人。在某种意义上来说，正是在橄榄球球队里，我变成了一个美国人，并且学会了永不放弃。"

罗杰·古尔德的良师来自大学。他说：

> 在我们一大家子的四十多个堂表兄妹中，我是唯一上过大学的。他们都很富有，但他们根本不重视教育。他们看重的是诡计和精明，绝不会是教育。所以我面对的是一片空白……没有先入为主的概念，也没有约束和限制。我读过的经典著作深深地激励了我。它们促使我向另一种人生转变，是

我自己的地下组织，我只能私下里感谢它们，却从来也不能对他人谈起。在我进入大学的第一个学期里，就好像有人为我打开了一家琳琅满目的思想糖果店，任我想拿什么就拿什么。一位哲学教授立刻成了我的智慧之父。我决定要成为一个哲学家，为此，必须要见多识广。

作为加州联邦银行的前首席执行官，罗伯特·多克森完全是在书本中找到了自己最重要的良师和榜样："我的良师不是我认识的人，而是我读到的那些人物，例如探险家理查德·伯德（Richard Byrd）。伯德的人生经历极大地激励了我。我不羡慕任何人，也不曾努力地仿效过任何人—除了在高尔夫球场上。"

朋友也可以带给你激励和鼓舞，还有别的东西。前美国大学女性协会的负责人安妮·布赖恩特告诉我："朋友是必不可少的。你可以向他们学习，因为他们对你讲真话。"

芭芭拉·科迪的写作伙伴也是她最好的朋友。她说："我和芭芭拉·埃夫登（Barbara Avedon）是非常好的伙伴。我的女儿常常说我们的工作就是笑，因为每次她往我们俩的办公室打电话，都听见我们在哈哈大笑。在过去将近十年的时间里，我们不仅是合作伙伴，更是最要好的朋友。我们一起抚养各自的子女，一起去度假，我们两家的关系也非常好。当时正赶上妇女运动的初期，我认为，那是一段值得我们俩一起去经历的岁月。我们都经历过一次离婚和一次再婚，都和后来的丈夫生养过儿女。我们真的经历了一段非常特别的时光，我爱那段岁月。"

基于这样的关系，两人的合作催生了《美国警花》（*Cagney andLacey*）就顺理成章了。在这部长期热播的电视系列剧中，两位女警官既是搭档也是好友。这不仅是首部受到极大欢迎的描写女性搭档的系列剧，而且也是首部对主角的个人生活和工作给予了同等关注的警察剧。

在约翰·斯卡利为苹果电脑公司工作期间，他在自己的领域中既找到了激励也找到了友谊，它们都来自计算机时代学识渊博的大师艾伦·凯（Alan Kay）。"艾伦·凯可以说是我的精神领袖。他看起来不像一

个领导者，他的着装打扮也不像一个领导者。但是如果你相信思想的力量，那么他就是一个源泉，一个非常有创造力的人，能够自由地跨越多个学科构成的知识领域。”对斯卡利来说，计算机专家凯有点儿像亚瑟王的顾问梅林。

群体（朋友或同事的集合），有时候只是给予其成员以支持和激励，例如老校友、老战友、商业伙伴等。但是有的时候，这样的群体可以创造历史，例如罗斯福的智囊团、艾森豪威尔的参谋部、约翰·肯尼迪的爱尔兰黑手党、布卢姆斯伯里作家团体和包豪斯设计师团体等。

第二次世界大战初期，小罗伯特·奥本海默（Robert Oppenheimer，Jr.）在新墨西哥州的洛斯阿拉莫斯（Los Alamos）主持了世界上最最独特的一个俱乐部。在谈到那些聚到一起研发原子弹的科学家时，奥本海默说：

> 那是一个优秀的团体，受到高度的使命感、责任感和命运感的激励……有凝聚力……有奉献精神……非常无私……全身心地致力于一个共同的目标。

作为强生公司的前首席执行官，吉姆·伯克提到了一个非常不同但同样出众的朋友群体，其中的每个人都在商业上取得了巨大的成功：

> 我最亲密的6个朋友是在哈佛商学院结交的。我觉得同大多数人相比，我的知己好友要更多些，而其中的大多数是我在哈佛商学院结交的。我们的友谊大多源自彼此相近的价值观。我们都愿意非常勤奋地工作，都对那些可能改变我们人生的机会感到兴奋……我们的人生彼此缠绕在一起。实际上，是一个价值系统把我们串在了一起，让我们以完全相同的眼光看待这个世界。另外，我们也从中体验到了非常多的乐趣。

从逆境中学习

求学、旅行、人、工作、比赛、反思，所有这些都是知识和理解的来源，但有趣的是，错误也是一个来源。约翰·克利斯（John Cleese）在一些影片和喜剧节目《蒙提派森》（*Monty Python*）中有

着令人难忘的滑稽表演，他还编写和制作了很多同样令人难忘的商业培训影片。他说：

> 不言而喻的是，如果我们不敢冒险说一些错误的话或者做一些错误的事，那么我们的创造力就会立刻消失……创造力的实质不在于拥有某种特殊的天赋，更多的是在于玩游戏的能力。
>
> 在不容许犯错误的组织里，你会看到两类适得其反的行为。首先，因为错误是“不好的”，所以如果犯错误的是高层的人，那么从这些错误反馈回来的信息必须要被忽视或者被选择性地重新解释，这样高层的那些人才能假装没有错误发生。因此，这些错误不会得到纠正。其次，如果犯错误的是组织底层的人，那么这些错误就会被掩盖。

与我交谈过的领导者们根本不认为错误是“不好的”。他们不仅相信错误的必然性，而且还认为错误几乎就等同于成长和进步。

幸运超级市场的前高管唐·里奇说：即使你天生就善于分析，你也必须要乐于在缺乏确定性的情况下做出决策。即使你真的有可能最终得到完整的信息，让你绝对有把握地做出决策，但你也很有可能没有足够的时间或资源。你必须要在信息并不完整的情况下，抓住最佳时机尝试一下，然后继续去做别的事情。那意味着你将时不时地犯错误，但同时你也形成了让自己兴奋起来的势头和步调。



要利用经历而不是被经历消耗，要做设计者而不是被设计，这样经历就会赋予你能力而不是束缚你。

像芭芭拉·科迪一样，领导者们并不总把“失败”看成是错误。她说：“我最喜欢的一个项目是一部名为《美国梦》的电视系列剧，有很多值得讲述的故事，剧本写得也很好，演员们演得也很出色，制作得也非常棒，几乎就是一个重大的成功。但是不知什么原因，公众就是不喜欢看，因此它仅仅播出了五六集。它是一个彻底的失败，但我并不把它看成是失败。因此，它也不是一个错误。错误也不是失败；我不会把错误看得很严重。犯了错误也没什么，只要你问心无愧并且尽了自己的最大努力……我不怕犯错误，我也不怕事后说，‘伙计，那

是一个错误，让我们再试试别的途径吧。’我认为这可以赢得人心。当然，我不会故意犯错误来拉拢人心，但是当我犯了错误时，就会承认。我还可以说，‘你的主意比我的高明，让我们照着你说的做吧。’我不会在事后指责他人。如果我雇用了你来做事，就会放手让你去做。”

实际上，吉姆·伯克在强生总是鼓励人们要敢于犯错误。他说：“我认定我们最需要的是一种鼓励人们冒险的风气……我的前提是，如果容许自己周围的人去做他们想做的，那么我们就能够完成任何我们想要完成的。如果从事后诸葛亮的角度来说，假定任何人都能做任何事的想法多少有点儿幼稚。另一方面，我认为我的很多成功也都隐藏在这个前提之中。如果你相信成长来自于冒险，没有冒险就没有成长，那么在领导他人走向成长的过程中，让他们自己去决策、容许他们犯错误就是不可缺少的。”

伯克给我讲了他自己犯错误的一次经历：

> 我曾经开发了一种新产品，结果在市场上败得一塌糊涂。总经理约翰逊叫我去见他，我认定他打算解雇我。当他的秘书来叫我的时候，他已经先到办公室了，他向来如此。我还记得自己走进他的办公室时的情景……
>
> 约翰逊对我说：“我听说你损失了一百多万美元。”
>
> 我已经不记得准确的数字了。好像不止那么多。
>
> 我说：“是的，先生，是这样。”
>
> 听完他站了起来并伸出了手。
>
> 他说：“我只是想向你表示祝贺。做任何事都要做决策：如果你不做决策，那么你不会遭受任何的失败和挫折。对我来说，最艰难的任务就是让人们做决策。如果你再犯同样的错误，我就会解雇你。但是，我希望你还会犯很多别的错误，希望你明白今后的失败将远比成功更多。”

西德尼·波拉克说：当我与没有经验的演员合作时，我会努力地让他们相信要避免犯错误几乎是不可能。我对他们说，努力避免犯错误可能是导致犯错误的唯一原因，那会造成紧张，从而束手束脚……人们往往害怕相信本能的冲动。一个人为了竭力避免自己的行为看起来显得无法接受或荒唐愚蠢，可能会浪费自己人生中的大量时间。一个真正优秀的演员必须容许自己出丑犯错，否则就不会有任何独创性的

成果产生。

相信本能的冲动总是会带来成长，尽管有时候是通过犯错误。有时候，相信本能的冲动会直接带来辉煌。这种神圣的冲动，我们将在下一章再次论及。

作为美国退休人员协会的前执行董事，现任该组织顾问的霍勒斯·迪茨（Horace B.Deets）也同样强调了营造一种宽容文化的必要性。他说：“我一直尽可能地激励人们开诚布公地说出相反的看法。鼓励不同意见，乐于容忍错误，这非常重要。”

雪莉·赫夫斯特德勒总结说：“如果你还没有失败过，那说明你还没有非常努力地尝试过。”

凡事都有内在的教训，如果你充分地施展了你自己，就会学到其中的大多数。在你对经历进行了思考、分析、检验、质疑和反思，并最终理解了它们之前，这些经历就还不是真正属于你的。关键在于，要利用经历而不是被经历消耗，要做设计者而不是被设计，这样经历就会赋予你能力而不是束缚你。因此，领导者会从自己的经历中学习。

领导力智慧

> 从经历中学习意味着什么
>
> ◆回顾自己的童年和青春期，利用过去发生在你身上的一切，使你能够促成现在的事情发生，这样你就可以成为自己人生的主人而不是它的仆人。
>
> ◆有意识地寻求现在可以帮你增长知识、开阔眼界的各种经历。
>
> ◆认识到失败是不可避免的，也是必需的，要把冒险看成是必经之路。
>
> ◆把自己和世界的未来看成是一次机会而不是一次考验，它让你可以去完成那些你还没有完成的事，以及需要你去完成的事。

怎样才能抓住机会呢？首先你必须要用自己的直觉去感受它，然后你要听从内心涌起的“神圣的冲动”。“凭直觉行动”就是我们的下一课。

“

WARREN
BENNIS

THE LEADERSHIP CLASSIC

爱默生所说的“神圣的冲动”，
也就是预感，
或者说是在一瞬间让你看到了绝对该做之事的幻象。
人人都有这样的幻象，
只是领导者学会了相信它们。
我认为，
听从“神圣的冲动”，
这是领导者的基本要素，
也正是愿景得以实现的方式。

”

ON
BECOMING
A
LEADER

05
凭直觉行动

有两件事对我而言是显而易见的。一件是，要做一个密西西比河上的掌舵人，就必须要比其他人学会更多的东西；另一件是，每过 24 小时就必须用不同的方式复习一遍。

——马克·吐温
《密西西比河上的生活》

Everyone has these visions; leaders learn to trust them.

人人都有这样的幻象，

只是领导者学会了相信它们。

人生从来就不简单，而且正变得日益复杂，尽管如此，我们仍然坚持努力把它变得简单。简单化的倡导者把现实看成是机械的、静态的、分段的、理性的，尽管它实际上是有机的、动态的、完整的、模糊的。他们把相互关系看成是线性的、顺序的、无关联的、单个的、相互独立的，虽然实际上它们是并行的、同时发生的、有关联的、模糊的、多重的、相互依赖的。他们是宿命论者，相信因果，但事实上，可能性才是唯一的规则，必然的事几乎从来没有出现过。

不过，为了避免有人被复杂性吓跑，我还是愿意引用美国天文学家、科幻小说家卡尔·萨根（Carl Sagan）在《伊甸园之龙》（*The Dragons of Eden*）中提出的这种想法：

> 我们可以想象出一个这样的世界，它的自然法则极其复杂。但是，我们并没有生活在这样的一个世界里。为什么呢？我想，这可能是因为所有觉得他们的世界太复杂的生物都灭绝了。例如，我们生活在树上的远古祖先，他们需要从一棵树荡到另一棵树上，其中那些难以计算出正确跳跃轨迹的个体，自然不会留下很多后代。

这个世界也许不是非常复杂的，但它仍然是复杂的。而且正如我前面提到的，社会法规要比自然法则更复杂、更不确定。尽管存在这样的复杂性，我们却不能听天由命。我们必须继续从一棵树荡到另一棵树上，尽管这些“树”可能是思想，而我们可能是在利用神经元的轴突代替手臂建立联系。此时，我们可能愿意听从现代著名数学家、哲学家和教育理论家艾尔弗雷德·诺思·怀特黑德（Alfred North Whitehead）的建议：“寻求简单，然后怀疑它。”

机械观创造了组织人。正如我曾经提到的，具有讽刺意味的是，导致很多组织问题的正是组织人。那些把自身的创造力和精神影响力发挥到极致的个体，将通过改造自身来拯救我们的组织。

领导者需要全脑思维

最近的研究已经清楚地表明，大脑的结构和功能分布并不完全像我们原来认为的那样。但是，把美国人的组织生活看成是左脑文化，充满了有意思的逻辑、技术、约束、保守和管理，仍旧是对我们有帮助的。我们是这种文化的产物，也同样受这些特征的控制和支配。我们的文化需要更多的右脑特质，需要变得更加注重直觉、概念、综合以及艺术性。 在与本书中的这些受访者交谈时，我一次又一次地被一个事实所打动，那就是不管他们的职业是什么，他们对直觉和概念能力的倚重丝毫不亚于逻辑和分析的才能。他们都是运用全脑的人，能够充分地利用自己的两个大脑半球。

在任何一家企业里，管理者扮演着左脑，研发人员扮演着右脑，但首席执行官必须兼而有之，同时具备管理和想象的才能。 之所以很少有人从有能力的管理者一跃成为真正的领导者，原因之一就在于企业文化以及整个社会更多的承认和奖励左脑成就，低估右脑成就。务实思维就是左脑统治的明证。习惯形成于左脑当中，却不会形成于右脑当中。

在担任美国大学女性协会的执行董事时，安妮·布赖恩特利用她所谓的“热气球练习”来鼓励员工们进行富有想象力的思考。

> 你带着人们登上一个想象中的热气球，从那上面可以看到整体和全局。然后，你分析自己看到了哪些事物、哪些人，他们在做什么以及他们还可能在做别的什么。例如，你可以想象如果你为儿童发展研究投入50万美元，那会发生什么？或者对于少女怀孕的问题，你能做些什么？

作为当时美国红十字协会的首席执行官，理查德·舒伯特（Richard Schubert）承认，组织当中始终存在着这种困境，即左脑习惯与右脑愿景之间的矛盾。他对我说：“需要维持现有的体系是显然的，而有必要改变它也同样是显而易见的，处在这两者之间，我常常感到左右为难。”



管理者扮演着左脑，研发人员扮演着右脑，但首席执行官必须同时具备管理和想象的才能。

作为美国女童子军协会的执行董事，弗朗西丝·赫塞尔宾预见到了社会的改变，包括少数民族人口的增长，并预想到了她的组织可以怎样为这些改变做好准备："因此，女孩们的需求也在改变，而我们在探索不同的方法以满足这些需求并提供服务。我在创立一个创新中心，它不是一个场所，而是一群人和一个概念。这个团队……将直接与各个女童子军理事会合作建立新的模式，使我们能够影响各种不同的社区，找出并培养土生土长的领导者，这将会变得越来越重要。"

在领导各自的非营利组织摆脱传统方式进入创新模式的过程中，布赖恩特、舒伯特和赫塞尔宾都采取了全脑思考的方法。他们三个以前都曾在私营部门取得过成功，都是在中年时期改变了自己的职业生涯。他们三个都说，从来没有任何成就能比他们在非营利组织中的任职更让人欣喜。舒伯特简洁地说："这是我平生做过的最令人兴奋、最富有挑战性的事。"

科学家马蒂尔德·克里姆也是从私营部门转入公共部门的。他说："成长需要抱着好奇心去体验差异和同步，去探索新的环境并沉浸其中，去反思你的经历并从中得到有益的经验。"

听从内心"神圣的冲动"

全脑思维的一部分包括学会相信爱默生所说的"神圣的冲动"，也就是预感，或者说是在一瞬间让你看到了绝对该做之事的幻象。人人都有这样的幻象，只是领导者学会了相信它们。

在此我想提醒你，李尔曾说，爱默生的《论自立》对他成为一个领导者产生过深远的影响："爱默生说要倾听内心的声音，与它同行，别去理会所有相反的声音。我不知道自己从何时开始理解那种声音中存在的某种神性—可以肯定的是，在高中、大学甚至是青年时期，我都还一无所知，但随着成长的继续，我也渐渐认识到了它的存在。身为一名作家，我怎么能够每天带着一个第二幕的问题入睡，醒来的时候就有了答案呢？因为有某种内心的声音。与那种声音同行，这是我们拥有的最纯净、最真实的东西—当然我得承认，并不是总能

做到这样。而且，当我们放弃了自己的思想和信念时，它们最终会从他人的口中回到我们这里。它们会带着一种陌生的威严归来……所以，应该吸取的教训是，你要相信它。当我听从那种内心的声音时，就是我最有力量的时候。”

我认为，听从“神圣的冲动”，这是领导者的基本要素，也正是愿景得以实现的方式。 但是，对其他右脑品质的需要，也一次次地出现在我与这些领导者的谈话中。

在谈到怎样成为一个企业家时，作家和女权领袖格洛丽亚·斯泰纳姆说：“如果你是一个非线性思考者，那会大有帮助。成为企业家需要一定的说服力，而这意味着要具备共情能力（empathy） [10] ……在我看来，企业家就像商业世界里的艺术家，因为我们可以把那些看似没有联系的东西结合成一个整体。”在谈到成功时，她使用了相似的措词：“对我来说，进步的模式不是线性的，成功就是在完成你自身的整个循环。”

听从“神圣的冲动”，这是领导者的基本要素，也正是愿景得以实现的方式。

赫布·阿尔珀特（Herb Alpert）向我叙述了他是怎样做的：“我是一个右脑动物。我不是一个传统意义上的商人。我常常同时做很多事情，依赖自己的直觉行事。当双肩感到紧绷时，我知道有什么东西不对头了。我把自己的身体当作晴雨表，……当有人给我唱歌时，我会努力倾听。我会努力让偏见随风而逝。大体上，我是在倾听内心的感觉。”

这种对直觉的信赖已经让阿尔珀特成为一个成功的唱片明星和一个同样成功的商人。在谈到他时，他在A&M唱片公司的长期合伙人吉尔·弗里森（Gil Friesen）说：“他凭直觉就知道什么是正确的、什么是应该做到的。而且，他有一种特殊的能力，使他可以时常地跳到局外来观察、理解和提出问题。他在这家公司的框架内经营自己的职业生涯，这是一个完美的场景。他不断地作出决策，再造着他的职业生

涯。”

阿尔珀特认为，在你应对当前的同时，你需要有一个描画未来的愿景。而且，阿尔珀特对相互的信任深信不疑。在谈到弗里森以及A&M唱片公司的创立合伙人杰里·莫斯（Jerry Moss）时，阿尔珀特说：“这家公司真正的原动力，是杰里、吉尔与我之间的相互信任，以及艺术家们对我们的信任。那些艺术家们说，因为我们的人关心他们正在做的事，所以他们会变得更轻松、更有灵感。另外，我们身上贴着私有和独立的标签，所以能够迅速地行动。”

弗里森接着说道：“我无法告诉你‘独立’这个字眼到底有多重要—对我们的员工以及艺术家们来说有多重要，它似乎具有某种魔力。”然后他微笑着补充说：“而且，我们从来不把我们的唱片或者艺术家称为‘产品’，因为那是在贬低他们。”

作为苹果电脑公司的首席执行官，约翰·斯卡利鼓励周围的人提出各种不同的意见，并带着愿景去做市场调查。

> 领导者可能会犯的一个最大的错误就是，组建一个仅仅反映他个人想法的团队。我发现，团队最好是由具有互不相同技能的成员组成，使他们互不相同的技能相互配合。领导者的真正职责是要解决怎样才能让互不相同的人和要素协同配合的问题。
>
> 在自己亲眼看到之前，人们往往不知道或者无法描述他们想要的是什么。如果在引入麦金托什电脑（Mac，Macintosh，苹果电脑其中一个系列的个人电脑型号）之前去做它的市场调查，请被调查者描述他们心目中理想的个人电脑，那么他们会想到某种完全不同的东西。但是，当我们把麦金托什电脑拿给他们看，并且问他们：“这就是您想要的吧？”，这时他们都说：“是的。”你必须要能够让抽象的东西变得可以认知，因为只有那样人们才能接受或者拒绝它。

作为一个高等院校的管理者，艾尔弗雷德·科茨乔克在聘用人才时注重右脑特征。

> 我首先看品格，看一个人能否激发他人的信任。然后我看想象力和毅力，对目标的不懈追求。例如，如果我在为总会计师的职位面试一个人，并且发现作为一个大学毕业生，他对中等代数或微积分感到很吃力，然而他还是设法进入了会计行业，那么我就会想要知道他有什么样的财务想象力。我

> 会尽最大的努力去了解他，然后基本上凭直觉做出决定。他得让我对他有好感才行。

即使在你处理事情而不是与人打交道时，右脑也会派上用场。马蒂尔德·克里姆谈到了在她早期的工作中直觉的重要性：“我对生物学问题一向有着很准确的直觉。我不记得自己在工作上是否有过付出了努力却一无所获的时候……我能够辨认出染色体。有一次，一个同事说他从狗身上分离出了一个新的细胞系，我看了之后立刻就发现那不是狗的细胞。只看染色体我就能够断定那是老鼠的细胞；我的判断是正确的，因为我们后来做了细胞学检验。就产前诊断而言，当我第一次看到淋巴细胞时我就发现男性和女性的细胞存在一个差别，于是当时我们对此进行了系统的研究。这在新闻界引起了轰动，但实际上那是做起来非常简单的工作。”

对具有想象力并相信直觉的克里姆来说，做那样的事情非常简单。但是，以前从来没有人做到过。

右脑型领导力

与我交谈过的领导者们也都相信运气的重要性，但他们给运气增添了一个特殊的含义，它让我们想到文斯·隆巴尔迪（Vince Lombardi）的名言：运气是准备和机会的结合。吉姆·伯克认为，自己是一个表面上讲究逻辑而实际上“依赖直觉和本能的人”。他在谈到领导职位时说：“要得到这些职位的确非常需要运气。在我的人生中有过很多的机遇。如果不是发生了“泰诺”药物中毒事件，你就不会在这里同我交谈了。我恰好敏锐地为那个问题做好了准备—尽管是无意中。”

波士顿前检察官杰米·拉斯金也谈到了运气和准备：“关于领导力，我愿意给大家提供一个一般性的建议，那就是要找出你内心最真实的东西并且不动摇地追随它。但是，我真的相信运气在人类活动中的作用。马基雅维利曾说，幸运垂青于勇敢者。我认为，有准备的头脑基本上就等同于勇敢，但是也少不了运气的成分。拿破仑曾说，在

他的军官们所具备的所有品质中，他最看重的就是运气。在你人生中的每一次关键时刻，运气都会不断地介入。”

西德尼·波拉克最准确、最生动地描述了右脑型领导力。他说：右脑型领导力源于某种受控的自由联想。所有的艺术也都源于此。我们常常说白日梦、灵感，但从科学上来说，那就是自由联想。首先，它意味着与那种联想建立联系的能力，那里是你得到创意的源头。当你拥有了创意之后，它就意味着信任创意的能力，尽管那些创意可能会破坏某些规则。然后，它就意味着实现那些创意的信心和勇气。最后，你不能害怕失败，否则，所谓的领导力就仅仅是表面上的：你接受了领导培训课程，努力学着上司的样子装腔作势，并把自己的办公室装饰得和上司的一模一样—这并不是真正的领导力。真正的领导力也许更多地涉及找出你自己的独特性，而不是确认你与他人的相似点。

波拉克给我讲了一个故事，生动地阐释了领导者的“神圣的冲动”。多年以前，我和芭芭拉·史翠珊及罗伯特·雷德福（Robert Redford）一起制作了电影《往日情怀》（*The Way We Were*）。史翠珊扮演的角色拼命地想要成为一个作家，非常努力但却诸事不顺。雷德福则扮演了一个事事一帆风顺的角色，他是一个很容易相处的人，他没有当作家的志向，却偏偏拥有作家的天赋。史翠珊扮演的角色在写作班上学得十分刻苦，非常认真地完成了一篇小故事。但是，教他们的老师却选读了雷德福的故事。这彻底击倒了她，她跑出教室，悲愤驱使她跑到一个垃圾桶旁边，把自己的故事撕得粉碎，狠狠地扔了进去，接着委屈地抽泣起来。

在拍摄这个镜头时，我在垃圾桶旁边安排了一架摄影机，对着她前面的一棵树，当我喊“开拍”的时候，她就会从那棵树后面跑出来，跑向摄影机，直接冲着我们，把故事扔进垃圾桶中；然后，当她靠在垃圾桶上开始哭泣时，我会把镜头摇到她的面部。本片的第一助理导演小霍华德·科克（Howard Koch, Jr.），曾经是她的上一部影片《主妇狂想曲》（*Up the Sandbox*）的第一助理导演。当我们正在布置场景和道具时，霍华德走过来对我说：“你知道吗，她非常紧张。”我问

为什么？他说：“她非常焦虑，因为她怕自己哭不出来。在拍《主妇狂想曲》时她的哭戏就非常不顺利，这让她觉得自己是一个蹩脚的演员，因此，她现在十分紧张。”

在我们这一行里有个小装置：一个小试管，顶部裹着纱布，底部像盐罐一样开有很多小孔，里面则装着晶体氨的小颗粒。用的时候，化妆师从顶上向里面吹气，氨的气味就会从底下的小孔里跑出来，进到你的眼睛里，让你流泪。它会让你的眼睛出现血丝，而且气味很难闻，但它对拍电影很有用。芭芭拉已经让化妆师到了那棵树的后面。我对霍华德说：“我不信她会哭不出来，任何一个唱歌唱得像她那么棒的人都能哭出来。你待在这儿，我去树后。等我冲你挥手时，你就开拍。”

我走到那棵树的后面，看见芭芭拉正在紧张地走来走去。化妆师已经准备好了试管，我过去叫他离开了。她吓了一跳，连声问：“你要去哪儿啊？等等，等等，你想干什么啊？”我说：“放松，放松。”我走过去拥抱着她；就在那一瞬间，她开始抽泣了起来。我冲霍华德挥了挥手，他开动了摄影机，芭芭拉从树后走了出去。

当时，我什么都没跟她说。我根本就没想到要给她什么奇妙的指导。但是我知道，她已经入戏了，她的情绪已经到位了，只是她太紧张，无法让它释放出来。当我拥抱她时，有什么东西触动了她，让她放松了下来。就这样，她一路哭着拍完了这个镜头。你可能会问：“你是怎么想到要这样做的？你怎么知道这招会奏效？”说实话，当我叫化妆师离开的时候，接下来该怎么办，还一点儿谱都没有呢。我只是非常相信她能哭出来，因为我已经看到了工作中的她是那么富有情感，知道她是一个非常容易动感情的女人；我不知道该怎么办—只是突然有了那种拥抱她的冲动，我也不知道那种冲动是从哪里来的。

那么，那种冲动是在哪里发生的呢？是在我走过去的路上吗？我觉得不是。我不认为那种冲动是在看到她之前产生的。就问题解决而言，它代表着什么呢？它代表着一个非常有效、非常迅捷的解决方

案，可能远胜于一大堆开导或者唠唠叨叨地说什么“好了，想想你自己的伤心往事吧”。如果我走过去对她说：“你看，我知道你能够做到，我相信你能。”那么她肯定会说：“你离我远点儿！”那只会带给她更大的压力。我认为，或者说我猜，当时她感受到了真正的支持，而那打动了她。我认为那是一个简单、动情的时刻，她感到有人在真正支持她，而这感动了她，就是这样。

这些领导者已经证明，自信、愿景、美德、朴素的勇气，以及对神圣的冲动的信赖，不仅是必要的，而且是有效的。 他们从一切事物当中学习，他们从经历中学到了很多，但从逆境和错误中学到的甚至更多。而且，他们已经学会了通过引导来领导。

压力之下的优雅也许是这个群体的座右铭。在他们当中，没有谁生来就有优势，倒是有人生来就有真正的残疾。他们全都成为了领导者，因为领导者是后天造就的，而且是自我造就的。用华莱士·史蒂文斯的话来说，他们“生活在这个世界上，但又超脱于现有的观念之外”。他们创造了新的世界，因为他们每个人本身就是原创。



自信、愿景、美德、朴素的勇气，以及对神圣的冲动的信赖，不仅是必要的，而且是有效的。

他们会说没什么可教你的，但实际上，他们已经给你指明了该怎样学习你需要知道的一切。没有哪位领导者一开始就打算成为领导者。人们打算过自己的人生，充分地表现自己。如果这种表现是有价值的，他们就成为了领导者。

因此，问题的关键不在于要成为一个领导者，而在于要成为自己，要充分地利用自己——你所有的技能、天赋和精力，从而让你的愿景得以展现。你一定不能有所保留。总而言之，你必须要成为真我，并且享受这个成长过程中的乐趣。

亨利·詹姆斯在自己的后半生写出了很多绝妙的小说，他在《随笔和评论》中写道：

> 我必须要放开自己！我一生都在这样对自己说，甚至在我躁动不安、充满激情的久远的青春岁月里，也是这样对自己说。话虽如此，我却从来也没有彻底地做到这一点。这种意识—这种需要自我解放的意识，带着居高临下的威严不时地催促着我，它似乎就是我的救世主，我的未来之路。我积累了巨大的资源，我必须要利用它们，要坚持，要拒绝妥协，要去做更多的事情—比我已经做到的多得多。要做到这一点，要证实你超越了死亡的自我，唯一的方法就是要投入地、充分地、迅捷地弹奏出尽可能多的音符。可以说，你的整个人生都由你来控制和支配。继续，我的孩子，奋力地去弹奏……去尝试一切，去实践一切，去演奏一切—去做一个艺术家，去展现卓越，直到生命的最后一刻。

詹姆斯的主要作品都是在他的自我激励之后写成的。因此，你要奋力地去弹奏，去尝试一切，实践一切，演奏一切，去成为那个你能够成为的自己。

“

WARREN
BENNIS

THE LEADERSHIP CLASSIC

“释放自我”是领导者的基本任务。

一个人正是以自我表现而不是自我证明从被动转为主动的。

领导者不是简单地从事自己的职业或专业，

而是充分施展自我的精通业务的大师。

他们对知识和经验有着永不知足的渴求，

有意识地构建了自己的人生以及生活和工作的环境。

”

ON BECOMING A LEADER

06 施展自我

人人都有一个自我。我通常所说的“听从本能的声音”，指的是释放自我。我们大多数人在大多数时候都没有听从自己的声音，而是听从父母的声音，听从组织的、长者的、权威的或者惯例的声音（尤其是对小孩子和年轻人来说）。

——亚伯拉罕·马斯洛
《人性的延伸》

It's much easier to express yourself than to deny yourself. And much more rewarding, too.

展现自我比掩藏自我更加容易，
而且也将获得更大的回报。

释放自我，这是领导者的基本任务。一个人正是以自我表现而不是自我证明从被动转为主动的。在本章中讨论的自我表现的方法，就像花瓣一样相继绽放。

设想在你还是个孩子的时候，老师要求你当着全班背诵一首诗。你想不起来诗的第二节了，老师斥责你，全班同学都笑话你。从那以后，一想到要当众讲话，你就浑身冒冷汗。

后来，你获得一个工作机会，只是这份工作要求你定期对一大群人讲话。你非常想得到这份工作，但是你对当众讲话的恐惧立刻就阻止了你。换句话说，恐惧感压倒了你对自己的胜任能力的信心，阻止你去行动。你有三个选择：

◆向自己的恐惧臣服，放弃那份工作。

◆尝试着客观分析你的恐惧（但是正如心理分析学家罗杰·古尔德所指出的，那可能不会促成任何有意义的改变）。

◆具体反思当初的经历。你那时毕竟还是个孩子，并且，你也许不是非常喜欢那首诗，所以就很难记住它。但最重要的是，你尽管受到了老师的斥责和同学的嘲笑，生活并没有因为这次过失而发生任何重大的改变。你没有因此而留级，在同学们当中的声誉也没有降低。实际上，每个人都立刻忘记了你的过失—除了你自己。这么多年来，你一直无法摆脱那种感觉，但却从来没有好好地思考过它。现在，是时候了。

反思和解决冲突

反思是领导者从往事中学习的主要方式。 吉姆·伯克对我说：“当我在耶稣会学习时，必须要学28个课时的经院哲学—那会迫使你从头到尾地体验合乎逻辑的、严谨的思维方式。我常常觉得这对我的商业成功非常重要，因为我天生就是相信直觉和本能的，所以这种逻辑的训练对我来说很有帮助。它帮助我完成了在哈佛商学院的学业，进一步强化了我的逻辑能力。在我从商的大多数时间里，当我碰到什么事情，我所做的就是说‘那就是我们该走的路’。然后，让自己后退一

步，让我的想法去接受非常严格的逻辑检验。同利用逻辑的方法相比，我更多是凭感觉来做决定的；这两者的结合已经让我变成了一个爱沉思的人。另外，我还一直觉得我们的社会缺少哲学家。我们理应有人毕生致力于思考。我们有很多的经济学家，也不缺各种科学家，但思想家却很少。因此，也许这也会让我变得喜欢思考。但是，我把自己看成是一个活动家。”

事实上，我们的行动不仅是思考的直接结果，也是感觉的直接结果。罗杰·古尔德认同说：

> 支配你行为的，是你对事物的感觉。大多数人不理会自己的感觉，因为思考是件苦差事。抽象的思考通常不会引起行为的改变，而会导致关于改变的冲突。我在做任何事时都会利用两种分析技巧。首先是透视—我总是喜欢多重的参照系；其次，我总是寻找问题的本质、核心。

反思也许是我们学习的关键方式。请想想一些反思的方式：回顾、回想、幻想、写日记、谈论、重看上星期的比赛、请求批评指点、独居静思，甚至是讲笑话。讲笑话是让往事变得易于理解和接受的一种方式。

弗洛伊德曾说，心理分析的目的是要让潜意识变成意识。例如，他谈到了周年纪念日的重要性—有很多人就死在其父亲早年去世的同一天。周年纪念日一直埋藏在潜意识当中，从来没有得到反思。在那一天经历的创伤从来没有被透露过，因此也就得不到治疗。反思是让学习变成直觉行为的一种方法。 反思可以触及问题的核心，揭示事件的真相。适当的反思之后，往事的含义就变得明白了，你事后必须要采取的行动方针也就清楚了。

关于反思，芭芭拉·科迪说：

> 不幸的是，人们往往很少反思过往的经历。当你一路向前，一切看起来都很顺利时，你不会坐下来反思过去。而那恰恰是你应该反思的时刻。如果要到犯了重大错误才想到反思，就会有两个后果：其一，因为情绪低落，你无法最大限度地利用反思；其二，倾向于只看到那个错误，忽视所有你做得正确的部分。

我们大多数人更多的是受到消极经历的影响，而非积极经历的影响。我们每个星期要经历上千件事件，因为缺乏反思，大多数人都只记住了少数的过失，忘记了我们的成功。我们仅仅是被动地反应。剧作家阿索尔·富加德（Athol Fugard）说，他能够摆脱消沉，靠的就是每天早上醒来时想想给他带来快乐的十件好事。我发现，想想一生中带来快乐的那些好事，会让我平和、积极地开始新的一天；我已经开始习惯这样做了。你要想处理好一次失败带来的负面感受，就想想周围那些小小的乐事—例如，海面上闪烁的晨光、打字机旁新鲜的玫瑰、散步归来后待饮的牛奶咖啡，甚至是盼着你去喂的狗—这种方式要比你对失败始终耿耿于怀好得多。当你情绪低落的时候，想想那些值得期待的事。当你已经摆脱了不幸的阴影时，就可以去反思了。

反思让我们能够处理好自己的感受，理解它们，
解开疑问，然后继续工作。

事实上，错误当中包含着最有价值的教训，但前提是我们要冷静地想清楚，要弄明白错在哪里，要在内心修正我们正在做的事情，然后按照修正去采取行动。 当一个了不起的击球手三振出局时，他不会在自己的失误上浪费片刻的时间，而是会想着怎样改善站立姿势或挥棒。相反，大多数人会被过去的失误所阻碍。我们会被这些失误深深地困扰，害怕自己会重蹈覆辙，吓得不敢做任何事情。当职业赛马师从马背上摔下来时，他们会马上重新上马继续比赛，因为他们知道，如果不那样做，恐惧心理就可能捆住他们的手脚。当一个F-14的飞行员迫不得已弃机逃生时，他会在第二天就登上另一架战机。我们大多数人必须面对的恐惧要小得多—但是在我们再次行动之前，必须要通过反思来解决这些恐惧。首先进行反思，然后采取战略行动。正如罗杰·古尔德所说的，反思让我们能够处理好自己的感受，理解它们，解开疑问，然后继续工作。沃兹沃思（Wordsworth）曾经把诗意定义为在宁静中忆起的强烈情感。那就是反思的时刻—在宁静中反思，然后解决问题。

关键在于，不要成为情绪的牺牲品，不要被未解决的情感所左

右，不要被自己的经历所消耗，而是富有创造力地利用它们。 就像作家会把自己的生活经历写成小说和戏剧一样，我们每个人也都可以把自己的经历变成有用的东西。伊萨克·丹森（Isak Dinesen）曾说：“如果我们能把它写进一段故事中，那么任何伤心事都可以忍受。”过去的经历是你余生的基础；当你已经对它进行了反思，理解了它，并且得出了一个可行的解决方案之后，这个基础会变得非常的坚实牢固。

像很多开拓者一样，格洛丽亚·斯泰纳姆已经在一片未知的海域中闯出了自己的道路。她的做法很直接：

> 我不是非常喜欢反思。我通过模仿、实践或诉说来解决一切。因此，我是未来导向的。这不是很好，因为你只能活在现在，而不是未来……我的经历中有很多顿悟的时刻。我认为，事情会一再发生，而学习是螺旋上升的，不是直线上升的……然后有那么一天，我们会突然顿悟。因此，我并没有反思或自省的感觉，而是有恍然大悟的感觉。如果以前经历过那种情况，那么当它再次出现时，你就已经对它有了几分理解。你会遇到一个持续很长时间的平台期，然后突然出现一个飞跃，接着又进入另一个平台期。我把那些飞跃看成是顿悟的时刻。但是我认为，在从感性上理解事物之前，你往往已经从理性上理解了它们。我曾经写过一篇关于母亲的文章，但现在我自己不敢再去读，因为我现在理解了它，它让我感到太悲伤了。

正如斯泰纳姆和古尔德所说，太多的理性会阻碍我们行动。真正的反思可以启发、激励我们，并最终要求我们拿出解决方案。 斯泰纳姆是首先冲动地行动，稍后再思考或反思。这种有些轻率的做法有可取的地方，但前提是你能够把错误和失败看成是人生必不可少的一部分。不幸的是，我们大多数人没有那么明智、冷静。能够那样做的是像斯泰纳姆这样的开拓者——他们大胆地迈向地图上尚未标明的险地，对自己正在做的事深信不疑，把内在的风险看成是任务的一部分。

做好任何事情都要求你要理解正在做的是什么，只有在这个过程中有意识地反思自己、反思任务，并得出一个解决方案，你才能知道你正在做的究竟是什么。

正如我在前面提到的，埃里克·埃里克森把我们的成长看成是一系列得到解决的冲突，每个冲突都对应一个人生阶段。他还进一步指

出，在前一个冲突得到解决之前，我们无法进入人生的下一个阶段或冲突。

这些冲突是基本的，解决它们也是必需的，因此，我必须要在一个更广泛、更一般性的背景下讨论它们。我们终生都受这些冲突的影响；解决这些冲突的方式决定了我们将怎样生活。

物理学家尼尔斯·博尔（Neils　Bohr）说：真理有两种，小真理和大真理。你能够认识到一个小真理，因为它的对立面是一个谬误。一个大真理的对立面则是另一个大真理。

领导力智慧

如何解决人生8个阶段的冲突

冲突	解决方案
1. 幼儿期（infancy）：盲目信任 VS 怀疑	希望
2. 儿童期初期（early childhood）：独立 VS 依赖	自立
3. 玩耍期（play age）：主动 VS 模仿	目的
4. 学龄期（school age）：勤勉 VS 自卑	能力
5. 青春期（adolescence）：自我认同 VS 认同混乱	正直
6. 青年期（young adulthood）：亲密 VS 孤立	共情
7. 成年期（adulthood）：慷慨 VS 自私	成熟
8. 老年期（old age）：幻想 VS 错觉	智慧

我们的人生更多的是由大真理与作为其对立面的那些真理构成，而非小真理和谬误。正因如此，这些基本冲突有时候非常难以解决。很多事情从来就不是对与错之间的选择。例如，“希望”处在“盲目信任”与“怀疑”之间，但是它的对立面“绝望”亦是如此。另外，“智慧”通常出现在“幻想”“错觉”和“幻灭”之后。

你一旦学会了在冲突解决之前反思自己的经历，那么你就开始形成自己的观点了。

形成原创观点

约翰·斯卡利谈到了对观点的看法："改变你的观点非常重要，这大概要通过广泛地在国外旅行或生活来实现。不同的立场得出不同的结论。对于同样的一些事实，改变视角，一切看起来就都不同了。领导者必须擅长的一件事是形成自己的观点。领导者不必非得有自己的创意，但他们必须要能够把创意放到具体的环境中，并加上自己的观点……我希望在人们身上看到的，是把各自的经历转化为创意，并把那些创意放到具体环境中的能力。"

你的观点是什么？下面的问题应该能给你一些提示：

◆当你考虑一个新项目时，你首先想到的是成本还是效益？

◆你更看重的是利润还是发展？

◆你更愿意变得富有还是有名望？

◆如果有一个晋升的机会要求你搬到另一个城市，你会在接受之前与家人商量吗？

◆你更愿意是大池塘中的一条小鱼，还是小池塘中的一条大鱼？

当然，这些问题的答案没有对错之分，但你的回答将让你对自己的观点有所了解。如果你首先想到的是项目成本，或者把利润看得比发展更重要，那么你的观点是短期的。一个喜欢名望胜过富有的人更有抱负，因为同赚到一大笔钱相比，名望更需要天赋和创造力—除非你在从事娱乐行业。如果你在接受一个晋升机会之前与家人商量，那么你是更加人性化，而不是更有抱负。如果你更愿意是小池塘中的一条大鱼，那么你可能缺乏动力；或者，你可能认同罗马政治家尤利乌斯·恺撒（Julius Caesar）的观点，据传他曾说："我宁愿在伊比利亚的一个小村子里当老大，也不到罗马去做老二。"

观点就是你怎样看待事物，就是你特有的参照系。如果没有观点，你就是盲目的。 但是，它也是你的立场。正如人工智能的先驱马文·明斯基 [11] （Marvin Minsky）曾说的，立场等于80点的智商（100是平均数，正负30以内是正常人）。马蒂·卡普兰告诉我说："我觉得，不管迪士尼制作公司出的是美名还是恶名，背后的原

因之一是经营它的人都有着非常坚定的立场—我想这也是领导者的特征之一……对外界，我们会从主观的角度婉言拒绝，‘唉，我们就是不喜欢那样。’但是在内部，决策不会被看成是一件温和、不伤感情、可以轻易妥协的事情。我们有自己的立场；一个项目要么符合我们的立场，要么与之冲突。”



观点就是你怎样看待事物，就是你特有的参照系。如果没有观点，你就是盲目的。

如果你知道自己想的是什么、想要的是什么，那么你就有了一个非常真实的优势。在这个不缺专家的年代，我们可以让营养师来帮我们调整饮食，可以把家里养的狗交给专业驯犬师甚至是宠物心理学家，可以就任何重大的决定求助咨询师。在这种情况下，立场不仅是稀有的，也是宝贵的。我的意思是，任何一个想要充分地、真实地表现自己的人，必须要有立场。没有观点和立场的领导者不是领导者——当然，它必须是你自己的观点，自己的立场。你不能借用他人的观点，就像你不能借用他人的眼睛一样。同时，它必须是真实的。如果是这样，它也就是原创的，因为你是原创的。

你一旦掌握了反思、理解和解决的技巧，观点和立场自然会形成。你的下一个任务是要弄清楚该为此做些什么。

四个检验和衡量

有些人天生就知道自己想要做什么，甚至知道该怎样做。我们其余的人就没有那么幸运了。我们必须花些时间来弄清楚该利用自己的人生做些什么。模糊的目标，例如，“我只是想活得快乐”“我想过得舒服”“我想让世界变得更美好”，甚至是“我想非常非常富有”，等等，几乎都是毫无用处的。但是，过于具体的目标，例如“我想成为某某公司的董事长”“我想成为一个核物理学家”或者“我想找到治疗感冒的良方”，等等，也几乎都是无用的，因为它们都忽略了人生中的其他价值。

杰米·拉斯金对我说：“我心目中的一个英雄是哈佛法学院的一位教授，名叫德里克·贝尔（Derek Bell）。他曾经跟我说：不要固执于任何具体的抱负或愿望，这很重要。更重要的是，你要对自己想要的生活方式有抱负，这样，其他的事情就会水到渠成。”

你想要的是什么？我们大多数人往往可以非常顺利地走过一生，却从来没有问过这个最根本的问题，更别说回答它了。

当然，最根本的答案就是你想充分地表现你自己，因为那是人类最根本的动力。正如一位朋友所说：“我们都想学会怎样利用自己的发言权。”而这已经让有些人登上了顶峰，令有些人跌下了深渊。

你怎样才能最充分地表现你自己呢？

第一个检验，你要知道你想要的是什么，了解你的能力和潜力，并认识到这两者之间的差距。

格洛丽亚·安德森说：“我总是觉得像他人一样活着是不对的。我想我必须要达到不同的标准、有不同的作为。”新闻业显然是她表现自我的一个选择，因为根据定义，新闻工作者是不同于其他人的。作为新闻记者，负责报道事件，而不是参与其中；作为编辑，他们有机会就他们认为有价值的主题畅所欲言。

对大多数领导者来说，恐惧更多的是激励而不是阻碍。

安妮·布赖恩特一开始是被他人选定的。“在上小学的时候，我获得过最佳领导奖，那让我感到很意外。上了高中，我被要求做一个领导者。当然，我的个头比其他同学高，因此看起来似乎可以服众，这可能是有帮助的。但我从来不是要去争什么，我就是喜欢对事情负责。我一向如此。”既然她喜欢“对事情负责”，她后来成为了一位领导者也就不足为怪了。她所领导的美国大学女性协会有15万会员，资产超过4 700万美元，其目标包括促进男女平等、自我发展以及积极的

社会变革。

贝蒂·弗里丹（Betty Friedan）也一向是个组织者：“在上五年级的时候，我们有一个不喜欢孩子的代课老师，所以我组织了一个俱乐部——‘以恶制恶俱乐部’。当我发出信号时，同学们一起把书本扔到地板上，然后做一些让那个老师恼火的事。为此，校长把我叫到了办公室对我说，‘你有非常卓越的领导天赋；你必须要用它来做好事，而不是干坏事。’在我成年后的职业生涯中，我名义上是个作家，但实际上，我把自己的大量时间花在了政治活动上。我创建了三个重要的妇女运动组织，然后主动退居二线。”

第二个检验，你要知道是什么在驱动着你，知道什么带给你满足感，并认识到这两者之间的差距。

罗杰·古尔德说：“我记得，每天晚上都梦见自己将怎样去拯救人们，不仅仅是拯救我自己，而是拯救每一位人。我那时只有十二三岁。”因此，古尔德长大后成为了一个心理分析学家，非宗教的拯救者。

马蒂尔德·克里姆希望成为一个有用的人：“我曾经有三个夏天在一个几乎与外界隔绝的农场里干活。那段经历太可怕了，但它给了我奇妙的自信感。我觉得，如果连那个条件都能忍受，还有什么是做不到的呢？我做那份苦工是因为那是当时我该做的；我努力地做好它，努力地做一个真正有用的人，但那的确非常艰苦。”对一个后来成为科学家并领导抗艾滋病斗争的人来说，这是一个很好的起点。“如今，我把所有的时间都花在艾滋病问题上，我不会做别的事情。”

约翰·斯卡利的成长道路略微曲折，但也合乎情理：“我一直对事物有种贪得无厌的好奇心，对一切事物，先是电子学，然后是艺术，后来是艺术史和建筑学，各种各样的东西。当我对某样东西产生兴趣时，会彻底地被它所吸引；在我的好奇心得到满足之前，总是要为研究它而累得精疲力竭。我从来没打算要成为一个商人。那对我来说是最遥远的事情。我觉得，自己会成为一个发明家、建筑师或者设计师。我对形象化的东西感兴趣，也一直对概念很有兴趣—各种概念，

从微积分到建筑学。”对领导一家像苹果电脑公司这样以创新和设计取胜的科技公司来说，难以想象还会有比这更好的背景。

前两个检验的关键在于，你一旦认识到或者说承认你的首要目标就是充分表现你自己，那么就会找到实现其余目标的方法—假如你具备了足够的能力和潜力，同时也有相应的兴趣和爱好。相反，如果你的首要目标是要证明你自己，那么就像第1章故事里的主角埃德一样，你迟早会遇到麻烦。一个为了证明自己而听父亲的话去从事法律或医药行业的男人，或者是一个为了证明自己能够赚大钱而决定做证券经纪人的女人，都是在玩愚蠢的游戏，都将不可避免地失败或者过得不快乐。



对领导者来说，精通，也就是拥有绝对的胜任力是必需的。

第三个检验，你要知道自己的价值观以及你优先考虑的事情是什么，知道你们组织的价值观及其优先考虑的事情是什么，并衡量这两者之间的差距。

如果你已经找到了充分、顺利地表现自己的方法，并且也对自己的步调和表现相当满意，只是觉得在当前的职位上你将不会走得很远，那么这可能是因为虽然你与自我是一致的，但你与自己的环境—你的合作伙伴、你的公司或组织却是不协调的。

赫布·阿尔珀特说：“我过去常常给一家大公司录唱片，我不喜欢他们对我的态度。可以说，我就是在与他们的计算机打交道。那就好像是他们偏离了正确的轨道……我曾经灵光一闪地想到了利用拉丁铜管乐的主意，包括在唱片中混入小号的演奏。当时，我也在家里小小的车库录音棚中试验这种制作。可他们说那是不可能的，说那触犯了工会的规章，会让一些做音乐的人丢了饭碗。唉，他们完全没有领会我的意思。于是我决定，哪一天有了自己的公司，一定要让艺术家成为公司的核心和动力，把他们的需要摆在第一位。”

阿尔珀特和杰里·莫斯后来创建了以善待艺术家著称的A&M唱片公司。他们当时的合伙人吉尔·弗里森说："A&M是以艺术家为中心的，并且具有一种家庭气氛。在这方面我们享有很高的声誉，但那绝不是刻意去做的，也不是有意设计的……实际上，我认为你只有不是刻意地去做、不是非常努力地去设计，才能真正地做到。"

为了营造他想看到的那种工作环境，阿尔珀特决定创立自己的公司。他的这个决定尽管看起来有些极端，但其实是非常明智的：他和A&M都成为了这个行业的推动者。

抱着同样的态度，格洛丽亚·安德森创办了她自己的报纸。她说："《今日迈阿密》（*Miami Today*）让我第一次有机会照自己的方式去做事，它让我感到非常自豪。但是，当我意识到我的合伙人和我没有共同的愿景，而且这一点永远也不会改变时，我决定离开去单干。"

相反，安妮·布赖恩特建议要谨慎行事：经常发生的情况是，带着一股新鲜的活力进入了一份新的工作之后，你倾向于颠覆那里以前建立起来的一些东西，尽管你并不是有意的。这会让那些在组织中干了有些时日的人感到非常不痛快。在开始实施你自己的计划之前，最好努力地替他们着想，承认并巩固那些好的既成惯例。如果现有的人员觉得受到了维护，并且感到他们也是新计划的一部分，就会变得兴奋起来。

换句话说，要与你的组织保持协调，这几乎就像要与你的自我保持一致一样重要。有些领导者不可避免地要去创建自己的组织，而有些则像布赖恩特一样宁愿选择适应的途径。

在衡量了你想要什么，你能做什么，什么是你的驱动力，什么让你感到满足，你的价值观是什么，组织的价值观是什么之后，第四个检验就是：你是否有能力并且愿意克服这些差距？



对大多数领导者来说，恐惧更多的是激励而不是

阻碍。

在第一种情况中，问题很简单。在人生中的某一阶段，几乎我们每个人都想成为一个电影明星或者是一个爵士歌手，但我们不具备必要的素质。而且，尽管我曾说并且也相信你能够学习任何你想学的东西，但有些职业却要求拥有超出学习之外的天赋。我认识一个非常成功的放射学家，他曾经一直梦想着做个歌手，但却没有那么好的嗓子。在放弃了唱歌的梦想之后，他转而去写歌了。有个跑得很快而且很敏捷的人非常想成为一个四分卫，但他的体重只有63公斤，可能当个教练或经理更合适。或者，他可以在朋友和同事中组织一个周六午后触身式橄榄球俱乐部。

不管你想要做什么，都不应该让恐惧挡住自己的去路。对大多数领导者来说，恐惧更多的是激励而不是阻碍。 正像布鲁克·纳普所说："我开始驾机飞行，因为我对飞行心怀畏惧。如果你是毫无保留地投入其中，就能够让任何事情发生。成长的最佳机会就在于克服那些你惧怕的东西。"她后来成为了美国第一流的飞行员。

对于第二种情况，问题更加复杂。我们都知道，有些人很成功（不管成功的内容和方法是什么），但他们从来没有体验到满足感，常常不快乐。在取得成功的同时让自己感到满足，这是完全有可能的，但前提是你得足够明智、足够坦诚地承认你想要什么，并能识别出你需要的东西。

对于第三种情况，我将再次提到那个缺乏目标的埃德。要是他能再多想想他想要什么以及他的公司需要什么，就不会让自己偏离轨道了。但是，他把自己的精力都花在做事和向他人证明自己上面了，而没有用心地去做自己。有些公司的文化过于严格，要求对公司路线绝对服从。有些公司的文化则是灵活的、可调整的、适应性强的。通过了解自己的灵活性以及组织的灵活性，你就会知道自己是否适合这个组织。

领导力智慧

充分表现自己的4个检验

> 1.知道你想要的是什么，了解你的能力和潜力，并认识到这两者之间的差距。
> 2.知道是什么在驱动着你，知道什么带给你满足感，并认识到这两者之间的差距。
> 3.知道自己的价值观以及你优先考虑的事情是什么，知道你们组织的价值观及其优先考虑的事情是什么，并衡量这两者之间的差距。
> 4.你是否有能力并且愿意克服这些差距？

成功的渴望

布鲁克·纳普说：“有些人非常幸运，天生就有渴望和达成目标的能力。我也始终有一种成功的渴望，但我不是有意要这样，对我来说，这就像吃饭一样自然。”

加州联邦银行的前首席执行官罗伯特·多克森也是幸运的。“我认为，奉献、目标和愿景意识不是他人能够教给你的，我不知道它们从哪里来。”

如果纳普的话是正确的，渴望就像吃饭一样自然，它就存在于我们所有人的身上。而且，尽管它可能的确如多克森所说是无法教授的，但却是可以激活的。实际上，我们每个人生来就有一种对人生本身的渴望，还有我所说的对人生期许的热情，这种热情可以把一个人带到人生和事业的顶点。 不幸的是，在很多人身上，这种热情退化成了驱使。企业家拉里·威尔逊（Lorry Wilson）把渴望与驱使的区别定义为表现自己与证明自己的区别。完美的社会应该鼓励每一个人去表现自己，而不是要求他们证明自己。但是，无论是社会还是我们自己都不是完美的。因此，为了避免给自己设下陷阱，我们必须要明白，只有当驱使与渴望融为一体时，它才是健康的。

与渴望分离的驱使总是危险的，有时候还是致命的。服务于渴望的驱使则总是建设性的，而且往往可以带来回报——各种意义上的回报。 像与我交谈的其他领导者一样，纳普拥有这种对人生期许的热

情，以及实现这种热情的驱使。“我和我们那个街区的8个男孩子一起长大，”她说，“我比他们更强壮，而且我有活力、有热情、有动力、有决心，所以我是他们的头。”

尽管她曾经有一段时间很听话、很温顺，但是过了几年之后，她的渴望又完好无损地冒了出来。“我是一个精神上的创业者，一旦我看到了一扇机会之门，就会利用它。捷达航空（她创建的一家公司，为国内的高管提供航空旅行服务）的出现几乎是出于偶然。解除管制消灭了很多小型的航空公司，所以很多公司在派人到小城镇出差时很犯难，于是我就想到了买一架利尔商务喷气机（Leaur Jet）。”她想拥有一架飞机的渴望与一些公司对高效率、低成本的差旅服务的需求愉快地结合在了一起。纳普仍旧是不安分的，仍旧有着强烈的创造欲望。在创建了捷达航空之后，她还管理过一个证券投资组合，并且涉足了佛罗里达的柑橘产业以及南加利福尼亚的高端房地产。

芭芭拉·科迪把自己的成功部分地归功于热情：“一家公司或者是一个节目，其实力和质量完全取决于参与者每天投入其中的关心和热情。而且我认为，如果作为领导者对它都漠不关心，就不能指望其他人的关心和热情……我觉得我的热情是很有感染力的。当接手一个项目时，如果我喜欢它，那么我就能让你也喜欢它。”

杰米·拉斯金也认为热情是有感染力的：“如果你坚持自己的立场并让大家知道你的信心，那么人们就会转而站到你这一边。我始终坚持一些最基本的原则。正如奥斯卡·怀尔德（Oscar Wilde）曾说的：‘我在左边，也就是心所在的一边；与我相对的是右边，也就是肝所在的一边。’”

格洛丽亚·安德森总结说：“你不能把当领导作为自己的首要目标，同样也不能把过得快乐作为自己的目标。无论是当领导还是过得快乐，它们必须是结果，而不能是动机。”

业务的精通

当我让马蒂·卡普兰描述领导者的品质时，他说：

> 首先是胜任能力，也就是对当前任务的真正精通。另一个品质是清楚表达的能力，如果某个人虽然完全掌握了他们需要知道的知识，但却没有能力说明为什么我应该关心它或者提供帮助，那么他们就不能说服我支持他们。还有一些我希望在领导者身上看到的东西，是一定程度的人际敏感性、机敏、共情和外交手腕；当然，这些东西不是必需的。我知道有一些人丝毫不具备这些东西却仍然是领导者，但那些具备了这些品质的领导者更能打动我、激励我。

他说得很对："对当前任务的真正精通。"领导者不是简单地从事自己的职业或专业，他们是精通业务的大师。 他们已经学会了其中该知道的一切，然后就让自己沉溺于其中了。例如，弗雷德·阿斯泰尔（Fred Astaire）精通舞蹈艺术，然后就沉醉其中了。他已经与舞蹈艺术融为一体了，所以你不可能知道什么时候他会停下来，固定节目会重新开始。他就是固定节目。富兰克林·罗斯福掌握了总统之道，而吉米·卡特则是被总统职位所驾驭了。

这种精通要求绝对的专注，也就是自我的充分施展。 阿斯泰尔具备这样的专注。在他还什么都没有做之前，我们的注意力就被他的专注所吸引了。马丁·路德·金也是用几句话就唤醒了整个美国。他不仅是有一个梦想，他其实就是那个梦想本身，就像"魔术师"约翰逊就是湖人队、比尔·盖茨就是微软一样。

中国人练习一种叫做"武术"的东西。马克·萨尔兹曼（Mark Salzman）是一位在中国生活过的美国作家，他把武术描述为："一种通过绝对专注达到完美形体的方法。一个人的动作会变成本能的反应，会体现出精神与身体的和谐。中国人相信，无论是对精神健康还是对身体健康，这种和谐都至关重要。在传统的武术中，武术家把大部分的训练时间用于练习套路，也就是编排好的系列动作。每套动作的时间从1分钟到20分钟不等，练习时必须严格遵循美学的、技术的、概念的指导原则，在一个套路的各个动作之间必须要有连续不断的意念，就像中国书法中把一个个汉字贯穿起来的那条看不见的线。"

萨尔兹曼引用他的师父、外号“铁拳”的武术大师潘清福的话说：“眼睛是最重要的，因为你能够从中看出一个人的意（意愿或意图）。”萨尔兹曼接着说：“中国的拳术以意生力，所以你必须要训练自己的眼睛……在练习套路时，你必须要对自己的力量有绝对的信心，就好像一拳击出就足以打垮对手一样，你必须先用自己的目光、自己的意念击中对手，然后你的拳就会跟着打过去。”

作家乔治·伦纳德（George　Leonard）这样描述精通：“有经验的飞行员，根据另一个飞行员进驾驶舱和系安全带的方式，就能够大体上判断出他是否优秀。有些人显然非常出色，他们一走进房间就会令我们精神振奋。有些人仅凭他们的站姿就能显示出大师风范。”

领导者不是简单地从事自己的职业或专业，他们是精通业务的大师。

伦纳德还描述了精通的其他一些要素：精通之路依赖于坚持不懈的练习，但它也是一个冒险的乐园……不管是在体育、艺术还是在别的什么工作中，那些我们称之为大师的人，都对自己的事业有着不顾一切的热情……那些踏上精通之路的人，都乐于冒险，乐于干傻事……最有效的学习就是最像游戏的学习……天才具有付出一切却不求回报的能力。事实上，我们也许可以从付出的角度来定义天才。

芭芭拉·科迪谈到了一种自我精通：

> 在我们这一行里，如果你喜欢什么事情并且想促成它，你可以说服他人和你一起干。个人风格、个人信仰、促成某件事的强烈渴望、坚韧，还有不管多少人反对都决不放弃的能力，这些都是必不可少的。我所在的行业习惯于拒绝，例行公事的拒绝。你必须要能够不以为意，把拒绝当成耳旁风，不断地向前进，把忠于自己的能力以及自己的信仰融入灵魂当中。如果你昨天有了一个很好的创意，那么明天它还是一个很好的创意；你今天没能说服任何一个人来支持它，并不意味着你明天也不会成功。

对领导者来说，精通，也就是拥有绝对的胜任力是必需的。　但是，精通也是一件最有乐趣的事。吉姆·伯克说：这个过程应该令人兴

奋且充满乐趣。一个体验不到任何乐趣的人，肯定是在做自己不愿意做的事。要么是为环境所迫，要么就是他自己犯了大错。

罗杰·古尔德就是喜欢自己所做的："我以前从来不认识心理学家，也不知道他们是干什么的，但这个职业似乎就是适合我。我喜欢深入地与人们交谈。我喜欢做一个心理医生。我喜欢帮助人们。但是最根本的原因在于，我对思维的过程有着极大的好奇心，正是这种好奇心驱使着我。"

战略思维

有一句古老的谚语说："生活就像一群拉雪橇的狗，除非你是头犬，否则你看到的景色永远不会变。"把这种思想引申一下，可以说，对领导者而言，景色始终在改变。一切都是新鲜的，因为根据定义，每一位领导者都是独特的，其环境也是独特的。

在被问及领导力是否可以教授时，西德尼·波拉克回答说：任何东西，如果无法细分为可重复的、不变化的要素，那就很难教授。驾驶汽车、开飞机—你可以把这些东西简化为一系列的技术动作，而它们总是可以照着相同的方式来执行。但是对于像领导力这样的东西，就像艺术一样，在每次应用原则时你都得重新创造。

罗伯特·多克森同意他的观点："领导者不是技术人员。"

因此，对于银行家以及电影导演来说，创造力是必需的。作为战略思维的基础，创造的过程无限复杂，而且最终就像内心的机制一样无法解释；但是，在这一过程中仍旧存在着可以确定的基本步骤。当你把某种东西简化到最基本的状态，也就是它的核心时，你就可以从中得出一般化的结论。

◆首先，你不管是在构思一部小说还是在计划一次公司重组，都必须要知道你打算在哪里结尾。登山者不是一到山脚下就开始攀登，他们会先看着想要爬到的地方，然后倒着考虑上山的路径，直到他们动身的地方。像登山者一样，一旦你的眼中有了顶峰，就可以计算出所有可能的登顶路径。然后，

你就可以利用改动、连接、比较、倒转和想象，最终选定一两条路径。

◆其次，你要清晰地找出路径，详细地描述并修正它们，把它们绘制成一张地图，并标注可能的隐患、陷阱以及回报。

◆再次，你要客观地检验这张地图，就好像你并不是制图者一样，找出所有的薄弱点，消除或者改变它们。

◆最后，当你已经完成了上述的步骤时，你就可以开始攀登自己的山峰了。

弗朗西丝·赫塞尔宾和她丈夫的家族已经在宾夕法尼亚的约翰斯顿生活了四代了。他们曾有一家通信公司，赫塞尔宾在那里做女童子军志愿者。不过，她也为全国各地的女童子军理事会做过管理培训。当美国女童子军协会请她暂时接任当地理事会的首席执行官时，她答应了。6年以后，尽管她自己并没有提出申请，还是被任命为美国女童子军协会的执行董事。她和丈夫搬到了纽约，并开始着手改组童子军协会，以体现她这一路走来所学到的一切。

我们做的第一件事就是逐步建立一个让规划和管理具有相同内涵的规划系统，它是一个面向335家地方理事会和全国组织的共同系统。我们编写了一篇协会规划专论来调动60万成年志愿者的积极性，以完成我们帮助年轻女孩成长并发挥其最大潜力的使命。如今，我们的人都感到，这个系统已经变得比以往任何时候都更团结、更有凝聚力了。

我只是觉得，迫切需要用一个清楚的规划系统来定义角色，以区分志愿者、运营人员和政策规划者。有了这个系统，即便是在最小的童子军小队中有什么需求、趋势或其他问题，都可以顺畅地传达到决策者那里，他们对正在发生什么以及需要继续做什么都一清二楚。我们有300万会员；我们真正地倾听女孩们及其父母的声音；我们设法去帮助处境各异的女孩。我们会说，‘我们可以向你提供一些有价值的东西，但是反过来你也有可以给我们的东西。我们尊重你的价值观和文化；如果你翻开我们的指南，那么即使你是少数民族，是一个纳瓦霍人 [12] ，你也会在其中找到认同。’

我认为，在任何地方我们都有最优秀的工作人员。他们都非常出色，而我的任务就是要保持系统的开放性，给他们更大的自由度和施展的空间。我不能容忍把人们束缚起来。每个人都在一个圆圈上，它是相当有机的。如果我在中心，那么在我的周围有7个圆圈，下一个圆圈是群体主管，再向外是团队主管，等等。没有什么是上升或下降的，一切都是横向流动。它是如此的流畅和灵活，以至于那些过去习惯于科层体制的人多少得花点儿力气去适应这个体系，但它的确有效。我们也建议外部的团体采纳这个系统。

但是，它最大的优点在于，美国的每一位女孩都能看到这个计划，并了

解她自己。

在实现你的战略思维的成果时，你要承担一些风险。但是正如卡洛斯·卡斯特内达（Carlos Casteneda）所说的："普通人与勇士之间的根本区别就在于，勇士把一切都当作挑战，而普通人把一切都当作是赐福或诅咒。"

除非你愿意冒险，否则你将六神无主，永远也无法最大限度地发挥自己的潜力。要实现你的愿景，错误是不可避免的，它是走向成功的必然步骤。

综合

最后，为了更有效地行动，领导者需要把各种表现方法结合起来。

孩子天生具有创造力，而上了年纪的人也一样。小说家卡罗斯·富恩特斯（Carlos Fuentes）说："我真的认为年轻的状态是你从岁月中获得的某种东西。有些人虽然年轻，但却可能很老气横秋。在我的人生中，我认识的两个活得最年轻的人是路易斯·布努埃尔（Luis Bunuel）和阿瑟·鲁宾斯坦（Arthur Rubinstein）。前者在60～80岁期间执导了他最优秀的那些影片，后者则在80岁时变成了一个天才，能够像贝多芬和肖邦所要求的那样，准确而传神地演绎他们的作品。另外，毕加索也是在八十多岁时画出了他最有激情的作品。这些都是赢得了年轻状态的人，他们都花了八十多年的时间才变得'年轻'。"

我认为富恩特斯的意思是，各种来自同侪、家人和社会的压力，会让我们在青春期偏离自己的轨道。我们迷失在大众之中，更多的是关注、响应大众而不是我们自己；于是，我们丧失了创造的能力，因为创造是个体的真实表现，而非他人的驱使所为。

但是，领导者因为已经拥有了自我，所以也早就恢复了自己的创造能力，并且继续成长。我们倾向于从定量的角度来看成长：身高和

体重。当我们的身体不再继续长大时，我们的心智也就不再继续发育了，或者说我们是这样认为的。但是，正如与我交谈的这些领导者们用其人生所证明的，我们的智力和情感发育不必停止，也不应该停止。领导者与其他人的不同之处在于，他们对知识和经验有着永不知足的渴求；而且，随着他们的世界变得越来越大、越来越复杂，他们认识世界的方法也发生着同样的变化。

作为苏格拉底式对话的变体，辩证思维就是这样一种方法。辩证思维认为现实是动态的而非静态的，并因此寻求各种概念之间的相互关系，旨在做到综合。你可能会发现，把反思和观点看成是两只触角，并以综合居间平衡，这是非常有帮助的。



领导者与其他人的不同之处在于，他们对知识和经验有着永不知足的渴求；而且，随着他们的世界变得越来越大、越来越复杂，他们认识世界的方法也发生着同样的变化。

在描述自己在女童子军协会的工作方法时，弗朗西丝·赫塞尔宾证明了综合的作用：

> 第一，你必须要弄清楚该怎样统筹自己的工作和时间管理，弄清楚自己的职责有哪些。
>
> 第二，你必须要学会领导，而非管理。
>
> 第三，你必须要对自己是什么人有个清楚的认识，要有使命感并对使命有清楚的了解；而且，你必须要确定自己的原则与组织的原则是一致的。
>
> 第四，你必须要用自己的行为展示你认为领导者和追随者应该做的一切。
>
> 第五，你必须要有强烈的自由意识和机会意识，这样才能让那些与你共事的人自由、极致地发挥自己的潜能。而且，你必须要对他们有很高的要求，但要保持一致。

约翰·斯卡利把是否具有综合的能力看成是管理与领导的区别：

> 人们常常把领导混同为别的东西，尤其是管理。但是，管理要求一套完全不同的能力。按照我的理解，领导是以愿景、创意和方向为中心，而且更多的是要激发人们，而不是忙于日常的执行……除非一个人能够利用他人的潜力，否则就不能领导……你必须能够激励他人去完成工作，而不是高高在上地发号施令—那是管理，不是领导。

曾经在休伯特·汉弗莱公共事务学院担任高管的罗伯特·特里（Robert Terry），把领导定义为“一种对世界和人类处境的根本的、意义深远的投入与参与”。

罗杰·古尔德证实了这种参与，他说：“你一旦有了一个经过再三检验的愿景，就已经骑虎难下了。你几乎无法停止领导，因为那意味着背弃你的现实愿景。”

贝蒂·弗里丹也有同样的观点，他说：“当我看到一个需求时，会召集人们一起来为它做些什么。我的信念是‘你肩负重任’。”

尽管他们都各有特殊才能，但这些领导者更多地把自己看成是合作者而不是单干者。

罗伯特·多克森说：“领导者引导而不是强迫人们，而且总是公正地对待他们……有太多的人声称我们的唯一责任就是对股东负责。我相信我们要对股东们负责，但我们也要对员工、客户和整个社会负责。如果公司认识不到它对社会的责任，那就一定是什么地方出了问题。”

作为美国红十字协会的前首席执行官，理查德·舒伯特也深信应该与他人建立良好的关系：你怎样吸引和鼓舞人们，这决定了你作为一个领导者会多成功。最重要的是，推己及人的原则是适用的。不管是对一个员工、一个客户还是一个高级副总裁，领导者都要以其喜欢的方式对待他们。在救灾现场，我们有96%的人都是志愿者。如果我们不能吸引到合适的人员并积极地鼓舞他们，就不会成功。这种观念非常重要，我将在第8章“赢得人们”中详细地阐述它。

信任合作者的领导者也会赢得合作者的信任。当然，信任无法得到，只能给予。缺乏相互信任的领导无疑是自相矛盾的。信任就存在于坚信与怀疑之间。领导者总是坚信他们自己、他们的能力、他们的合作者以及他们共同拥有的美好未来。 但是，领导者也有足够的怀疑精神去质疑、去探查并因此取得进步。同样，合作者必须信任领导者、信任他们自己以及他们联合的力量，但他们也必须足够自信地去质疑、探查、检验。保持坚信与怀疑之间的重要平衡，维护这种相互信任，这对任何领导者来说都是一项首要任务。

愿景、鼓舞、共情、值得信赖，这些都是一个领导者的决断力和品格的表现。前大学校长艾尔弗雷德·科茨乔克说：“品格对一个领导者来说至关重要，是其他一切的基础。其他的品质可能包括激发信任的能力、一定的创业才能、想象力、毅力、对目标的不懈追求……品格、毅力和想象力是领导者的必要条件。”

有一句爱尔兰的谚语非常精妙：“不管你的祖父个子有多高，你都得自己长高。”

所有这些领导者都有意识地构建了自己的人生以及生活和工作的环境。他们每个人都不仅是演员也是编剧，既是铁砧也是铁锤；而且，他们每个人都在以自己的方式改变着大环境。自我表现的方法就是成为领导者的步骤。

领导力智慧

成为领导者的9个步骤

1.反思得出解决方案。

2.解决方案得出观点。

3.观点得出看法。

4.看法得出检验和衡量。

5.检验和衡量激发渴望。

6.渴望产生精通。

> 7.精通产生战略思维。
> 8.战略思维促成充分的自我表现。
> 9.自我表现的综合＝领导。

“领导”首先是做人，然后才是做事。 领导者所做的一切都体现了他是什么人。所以，我们故事的下一章将是追随领导者—“超越逆境”。

“

WARREN

BENNIS

THE LEADERSHIP CLASSIC

在成为领导者的过程中，

“熔炉”是一个基本的要素。

无论经历的是什么，

“熔炉”都会让领导者变得更强壮、更坚韧；

不管考验多么残酷，

他们会变得更乐观、更开放。

他们不会失去希望，

不会向苦难屈服。

”

ON BECOMING A LEADER

07 超越逆境

你如果真想理解它，就尝试着改变它。

——库尔特·卢因
德裔美国心理学家

As weather shapes mountains, so problems make leaders.

就像风吹雨打塑造了山形一样，
问题造就了领导者。

根据定义，领导者都是创新者。他们从事其他人没有做到，或者害怕去做的事情。他们走在他人的前面，创造新事物，让旧事物变得新鲜。他们从经历中学习，活在当下，着眼未来。而且，每一位领导者都会以不同的方式把这一切结合起来。正如我前面提到的，要做到这一点，领导者必须是同时运用左脑和右脑的思考者。他们必须注重直觉、概念、综合以及艺术性。他们必须像诗人华莱士、史蒂文斯一样，带着宽檐帽。

罗伯特·阿布德（Rorbert Abboud）曾经在一家芝加哥银行的最高职位上遭到解雇。他去为阿曼德·哈默（Armand Hammer）工作，又再次被解雇。之后，他去了得克萨斯并成为第一国民银行的首席执行官。当被问及经历了那么多次失败之后，他怎样解释自己的成功时，他引用了电视喜剧《安迪·格里菲斯秀》（*The Andy Griffth Show*）中的一段对话来总结：安迪的副手巴尼问他，一个人怎样才能获得出色的决断力。安迪说，他猜想是来自经验。巴尼问怎样获得经验。安迪说："你得遭受点粗暴的对待。"阿布德耸耸肩说："我就是遭受了点粗暴的对待。"

在逆境中成长

阿布德从自己的经历中学习，而没有被经历击倒，因为他没有简单地接受经历。他对经历进行反思，理解它，利用它。领导者通过做事来学习—他们从挑战中学习，从意外出现的任务中学习，从第一次接手的工作中学习。你要怎样挽救一家银行？你要边做边学，要通过工作中发生的一切来学习。本章的大部分内容都围绕从逆境中学习这一主题展开。但是，我并不把那看成是从逆境中学习，我把那看成是从意外中学习。

西德尼·波拉克向我讲述了他是怎样从经历中学习的。"在我第一次执导时，我假装自己就是一个导演。我只会那样做，因为我对怎样做导演一无所知。通过与导演们合作，我对他们有了印象；我甚至努

力地让自己穿得像个导演—穿那些适合于户外活动的衣服。我没有打过绑腿或者类似的东西。不过，要是现场有一个扩音器的话，我肯定会把它抓在手里。”

现在，波拉克每拍一部电影就创造出两个完整的世界—银幕上的世界以及摄影机后面的世界。“在拍一部影片时，我会有一个百里挑一的团队。其中有些人是技术人员，有些人是艺术家，有些人是手艺人，有些人就是干体力活的。我的窍门就是不要制造招致竞争和冲突的局面。说来也奇怪，你越是愿意让人们参与，他们就越是不需要强迫。激怒人们的自我并造成冲突，你将遭到重大的威胁。”

波拉克还学到了他认为非常重要的一点：

> 在任何有关领导力的访谈中，人们谈到的不是那些有关领导的最困难或最有趣的东西，而是那些更加具体的东西。我们都知道，领导者必须把职责委托给他人，必须鼓励人们发挥主动性，必须激励人们敢于冒险。我认为，在某种意义上，领导的艺术与其他艺术并无不同，因为它就是创新，就像所有富于创造性的行为一样，它也是出自某种受到控制的自由联想。

从某种意义上说，学习领导就是学习管理变革。正如我们已经看到的，一个领导者会以最积极的方式把自己的哲学强加给组织，创造或者改造其文化。然后，组织遵照那种哲学行动，完成其使命；组织的文化具有了自己的生命，渐渐地由结果变成了动机。但是，除非领导者继续成长，继续改变自己以适应外部的变化，否则组织迟早会停止前进。

换句话说，一个领导者的首要才能是利用自己在职位上成长的能力。　在成为总统之前，西奥多·罗斯福曾经被说成是“一个乡巴佬”。而他的堂兄富兰克林·罗斯福也曾经被沃尔特·李普曼（Walter Lippman）开除过，并且被说成是“一个想当总统的滑稽乡绅”。如今，这两位罗斯福都被看成是这个国家最优秀的总统。对领导者来说，检验和考验总是存在于行动当中。



领导者在领导过程中学习，越是困难，学得越

好。

雅克布·布鲁诺夫斯基（Jacob Bronowski）在《人类的攀升》（*The Ascent of Man*）中写道："我们必须明白，这个世界只能靠行动而不是沉思来把握……在人类的攀升过程中，最强大的动力就是在自己的才能发展中得到的快乐。一个人喜欢做自己擅长的事情，而且在完成之后，喜欢做得更好。"

领导者会把自己喜欢的事情做得越来越好，但永不满足。埃斯库罗斯说，智慧要通过反思和痛苦获得。领导者比任何人都更清楚地知道，人生的根本问题是无法解决的，但他们无论如何都要坚持下去，并且不断地学习成长。

领导者在领导过程中学习，越是困难，学得越好。就像风吹雨打塑造了山形一样，问题造就了领导者。难以相处的上司，缺乏愿景和品德的管理层，超出控制的环境，还有他们自己的错误，这些都是领导者的基础课程。

逆境，锻造领导者的"熔炉"

光辉国际的共同创始人理查德·费里属于"人只有被扔进水里才能学会游泳"学派：

> 其实，你无法创造领导者。例如，你怎样教一个人做决策呢？你只能帮助人们发挥其原有的天赋。我坚信熔炉的考验，也就是"岗位锻炼"。把他们送到工厂和市场中，把他们派到日本和欧洲去。让他们在工作中接受锻炼。

吉姆·伯克和霍勒斯·迪茨说得更简洁。伯克说："你获得的经验和经受的考验越多，就越容易成为一个领导者。"当谈到自己在美国退休人员协会担任执行董事的工作时，迪茨说：

> 那是项困难的工作，我敢打赌，它只能通过体验来学习。你无法通过研读来学习，你必须去做、去实践。唯一真实的实验室就是领导工作本身。

芭芭拉·科迪谈到她学到的一个艰难的教训："在三星与哥伦比亚

广播公司合并后，当第二天他们醒来时发现，他们有了两个电视部门，而我是两个负责人中的一个。因此，我们当中的一个必须走人。结果走的人是我。我整整失业了三个月—25年来，这是我失业最长的一次。那是一次真正的学习经历，一次真正的改变和反思；我觉得，我是在为再一次全身心地投入到工作中做准备……我认为，神经紧张会让你在早上起床后感到更兴奋。如果不紧张，你就麻木了……当你不再感到神经质的紧张时，就该试着改变自己的人生或工作了。”

大学名誉校长艾尔弗雷德·科茨乔克也是一个从逆境中学习的提倡者：“我在年轻时，因为学习成绩不好，也曾丢了好几份工作，但是我认识到，那没什么大不了的，不是世界末日。逆境与领导者的成长大有关系。你要么被逆境所淘汰，要么就变得更强大、更优秀。”

谈到领导者的风险，科茨乔克说：“如今，在一群人中当头儿是有风险的。你可能遭到暗算；有人会想方设法地给你下绊子；有人希望看到你失败。而且，每一位领导者都有走下神坛的时候。他们要么是被推翻，被打倒，要么就是做了什么蠢事，或者年纪太大了。”

根据创新领导力中心（CCL）的行为科学家迈克尔·隆巴尔多（Michael Lombardo）和摩根·麦考尔（Morgan McCall）的一项研究，逆境就像好运一样是偶然的、普遍的。在对将近100名最高管理者做了访问调查之后，他们发现，意外的好运气是常例而不是例外，高级管理者的上升绝不是有规律的。关键事件包括彻底的职业转变、严重的问题以及意外的好运气。他们提到的问题包括失败、降职、错过晋升、海外任职、白手起家重新创业、公司合并、接管和人事变动，以及办公室政治斗争。隆巴尔多和麦考尔得出结论：

> 逆境可以带来启示，成功的高管会不停地提出问题。他们能超过自己不太成功的同事，主要是因为他们可以从所有的经历中学到更多的东西。他们早就在自己的职业生涯中学会了适应不确定性。

1817年，诗人约翰·济慈在给兄弟们的信中写道：伟大成就的基础是“应对逆境的能力……也就是说，一个人有能力对不确定性、神秘以及疑惑处之泰然，而不急于去追寻事实和原因”。就现代的领导

者来说，也许再也没有比这更好的定义了。

作为共同事业组织的创始人以及前卫生教育和福利部部长，约翰·加德纳认为领导的主要障碍包括：悄然而至的危机、组织机构的规模和复杂性、专业化、当前的反领导风气，以及公共生活中的总体的和具体的困境。

李尔也把障碍看成是领导工作不可或缺的一部分：

> 要成为一个卓越的领导者，你不仅必须要把追随者带到正确的道路上，而且还必须让他们相信，不管有什么障碍挡住了去路，不管是一棵树还是一栋楼挡住了视线，你们都会绕过去。你们将不会因为碰到了障碍而放弃目标。所有的旅程都有很多的坑洼和地雷，但是要想跨过它们，唯一的办法就是靠近它们，辨认出它们是什么东西。你必须要看清楚那不过是一棵树或者别的什么，那不是无法克服的。旅程中处处有宝藏。

旅程中处处有宝藏。这就是从意外和逆境中学习。 几乎与我交谈过的每一位领导者都同意这种观点。

有显著缺点的好上司

他们当中的很多人都从难以相处的上司那里学到了宝贵的经验——有些人甚至是从蹩脚的上司那里学习。这两者之间的区别在于：蹩脚的上司可以让你学到不该怎样做；难以相处的上司可以提供更加复杂的教训。一个难以相处的上司可能是好难为人的、爱挑剔的、威吓的、傲慢的、态度生硬的、反复无常的。但是同时，他又可能会激励他人、提供愿景甚至会偶尔关心你。这种上司的一个范例是媒体巨头罗伯特·马克斯韦尔（Robert Maxwell）。作为一个真正的梦想家，当他在1991年神秘死亡之后，有人揭露他是一个无赖。在一次电视节目访谈时，马克斯韦尔承认自己有上述的所有缺点。他曾经因为儿子忘了到机场去接他而开除了儿子，不过6个月后又让他回来了。

安妮·布赖恩特向我讲述了她的一位难以相处的上司：“我曾经给一位我很钦佩的女士工作过。尽管她非常优秀，但她总是挑剔他人身

上的缺点，所以很多优秀的人才先后离开了她。她令人振奋，聪明有才，是一个梦想家，而且她真的推动和改变了整个组织；但是，在她手下工作很难受。我从她那里学到了很多东西—包括正面的和反面的。如果你够坚强，你就能够从蹩脚的上司那里学到东西，但是如果你不坚强，那就辛苦了。”

芭芭拉·科迪同时讲述了一个蹩脚的上司和一个难以相处的上司：“我觉得自己从蹩脚的领导者那里学到了一些真正重要的东西，那就像是你看到一个家长的不好行为，然后说‘我将永远也不会那样对待自己的孩子’……很多年以前，我曾经在纽约给一个人工作过，他经常在身体上和精神上虐待手下的员工。他会揪住一个人，把他推搡到墙上，对着他大声咆哮。事后，他会在那个人的工资袋里多放上50美元。我没有看到那种气氛带来任何的忠诚或效率。因此，我就走了另一条完全不同的道路……我和我的合作伙伴芭芭拉·艾夫登曾经一起为一个非常有名、非常能干的制片人工作过。这个人的婚姻不太如意，因此下班了也不愿意回家。当然，那也就意味着我们也得加班加点地工作到很晚，甚至没有了周末。我从中得出的结论是：你不能把自己的生活方式强加给为你工作的人……我认为，如果说有什么东西让我在这个行业中有了点名气的话，那就是任何一个曾经为我工作过的人都想再次为我工作。”



对于成长中的领导者来说，理想的上司也许应该是一个有显著缺点的好上司，这样你就能够同时在什么该做和什么不该做两方面学到所有复杂的教训。

幸运超级市场的前首席执行官唐·里奇说：

难以相处的上司真的可以考验你的信仰，而你可以从他们那里学到所有你不想做或不赞成的东西。我曾经遇到过自己必须忍受或闭嘴的情况；我不想忍受，于是我辞职，回到学校去做一个大学的管理者，开始一个新的职业。没过几年，我的那个上司离开了公司，而我被重新聘了回去。最终，我成为了公司的首席执行官。

里奇也曾经为一些非常优秀的上司工作过，但对他产生了决定性影响的是那个难以相处的上司。

如果跟了一个糟糕的上司，成长中的领导者可能不得不“努力地向上升”。

雪莉·赫夫斯特德勒说：“实际上，有些人真的想让这个世界去照顾他们，而不是反过来。这样的人指望着下属去关照他们。对于这样的人，只有一次危机，例如，一场重病、一次威胁生命的遭遇、一次个人财产的重大损失等，才能够改变他们或者是他们的这种倾向。”

对于成长中的领导者来说，理想的上司也许应该是一个有显著缺点的好上司，这样你就能够同时在什么该做和什么不该做两方面学到所有复杂的教训。

超越逆境的智慧

欧内斯特·海明威说过，世界会让我们伤痕累累，但最终我们的这些伤处会长得更加结实。这无疑适用于领导者。他们重新振作的能力容许他们去达到、去实现自己的愿景。

罗伯特·多克森对我谈到了他被美国银行解雇的事：“那是发生在我身上最有意义的事件之一，如果你能在挫折之后重新振作，那就能从中学到很多东西。”

著名的科学家和社会活动家马蒂尔德·克里姆曾经克服了一个更加严重、更加私人的障碍：“我总是觉得自己有点与众不同。”。

这让我想到了所谓的“沃伦达因素”，一个我曾经在《领导者》一书中描述过的概念。因此，在这里我将简要地重述这个概念。1978年，当伟大的高空杂技演员卡尔·沃伦达在做最危险的高空行走时坠落身亡。之后不久，同为高空杂技演员的妻子说：

> 在不幸发生前的几个月里，卡尔满脑子想的都是坠落。那是他平生头一

遭想到坠落；在我看来，他把自己所有的精力都放在了不要坠落上，而没有放在走钢丝上。

如果我们在做事时更多想到的是失败而不是怎样做好它，那我们就不会成功。

领导者可以把经验转化为智慧，并反过来改造其组织的文化。就这样，整个社会也得到了改造。

像吉姆·伯克在20世纪80年代早期必须要应对的泰诺危机这样的经历，没有几位美国的领导者有过这样的经历—与我交谈过的其他领导者都没有这样的经历。那是一场可能毁掉整个强生公司的灾难，但是危机之后，强生和伯克都变得比以前更强大了。伯克详细地讲述了那场危机，很显然，那期间他从来就没有想到过失败。

你可能还记得，有好几个人因为服用了被投毒的泰诺胶囊而身亡。相关的报道像烈火暴风一样席卷全国，而没有人知道是谁投的毒、为什么投毒以及有多少包药品受到了污染的事实，让这一事件变得更加引人注目，也更加令人恐惧。伯克立即接管了这件事。“我知道我必须站出来，也知道我能处理好，我一生中从来没有上过电视，但是我了解电视，也了解公众。我派了三个独立的小组去做调查：一个从整个强生公司的角度去关注这些报道，一个从产品的角度去关注，另一个则带着电视摄像机出去访谈消费者。每天晚上我都会把这些录像带拿回家，并且确保其他的决策者也会看到它们，这样我们就能够听到人们的声音，看到他们的表情，对他们的情绪和反应有所了解。

我曾经接受过市场调查和消费营销方面的培训。我了解媒体。我是一个新闻迷，而且以前也与媒体打过几次交道。我认识新闻节目的负责人，知道该给谁打电话，该怎样与他们交谈。我并不急于亲自上电视，但我在努力地让他们理解这个问题以及负责任地处理它的必要。我知道，从长远来看，公众将不仅仅因为泰诺和强生而作出决定，还会考虑到我们通常怎样销售非处方药品。我每天要在这间屋子

里待上12个小时。我征求来自各方面的建议，因为以前还没有人处理过这种问题。它是全新的。

对于这次事件，我的儿子说得很有趣。他说我有一种强烈的人生哲学，在突然之间受到了一次意外的考验，而我所有的经验都以一种独特的方式得到了利用。有几个非常能干的人对我说，他们做不到我正在做的；在这时，只有一个人支持我。我知道我们都不是坏家伙，而且我相信我们会得到公正的对待。但是当我决定去上电视节目时，公共关系部的负责人对我说，这家公司有史以来还从未有人做出过这么糟糕的决定，任何一个让公司冒这种风险的人都是极其不负责任的；说完这番话，他就气冲冲地摔门而去。

很多年以前，我曾经与另一位男士一起参加了与两位女士的约会，而其中的另一位男士就是资深节目主持人迈克·华莱士（Mike Wallace）。

我见到了他和他的制作人。这位制作人是我见过的最难缠的一个家伙，他曾经做过检察官，他的行为举止就像一个检察官。总的来说，只要对他们绝对坦诚，我们就会赢得他们。我们就是这样做的。在节目播出之后，我们做了些调查。在看了节目的群体当中，倾向于购买我们的产品的人比没有看节目的群体多5倍。

我认为这一切都是奏效的，因为我确信作为一家公司，我们拥有以前从未得到利用的巨大力量。而且，我们给全国所有的医生都打了电话，询问泰诺的事。在公司内部已经万事俱备，包括精神力量。我们几乎是在一夜之间就开发出了新的包装方法，尽管在正常情况下那要花上两年的时间。但最重要的是，我们的确把公众放在了第一位。我们从来没有对他们隐瞒任何事情，做到了最彻底的正直。这恰恰印证了我的信仰：如果你坦诚相待，一切问题都会得以解决。

我每天都以没什么营养的快餐来填饱肚子，晚上也只睡大约三四个小时，但这似乎从来没有让我心烦。我认为，人的身体真的可以产生处理紧急事件所需要的化学反应。我还认为，是我知道我们干得不错这个事实在支撑着我。我确信我们将能够挽救这个品牌；事实证

明，我们做到了。”

作为很多创新者中的一员，伯克出现在1988年6月那一期《财富》杂志的封面上—这是他理应得到的赞誉。

经历当中有魔力，也有智慧。压力、挑战和逆境当中的魔力越多，智慧就越多。危机往往造就了考验领导者的熔炉。

领导者可以把经验转化为智慧，并反过来改造其组织的文化。就这样，整个社会也得到了改造。 这个过程既不是有条不紊的，也不一定是合乎逻辑的，但对我们来说却是唯一的。

作为最伟大的大提琴家以及前南加州大学的教授，林恩·哈勒尔（Lynn Harrell）有一次在《欢呼》（*Ovation*）杂志上写道：“唉，魔力几乎是不可能传授的。在南加州大学由我授课的班上，12名很有才华的学生和我一起不断地探索，试图找到某种方法来定义无法定义的东西……但最终，他们还是得走进乐队当中自己去顿悟。没有什么能够替代乐队的魔力。正因如此，如果我感到他们正在与这种经验隔绝开来，我就会像一条看门狗一样狂吠起来……我还记得年轻时在矜持和平庸的心理形成之前，像这样敞开自己的心灵和头脑是一种怎样的感觉。”

经历当中有魔力，也有智慧。压力、挑战和逆境当中的魔力越多，智慧就越多。 危机往往造就了考验领导者的熔炉。看看“9·11”之后，鲁道夫·朱利亚尼（Rudolph Giuliani）的改变就可以知道这一点。

在恐怖分子袭击纽约之前，朱利亚尼被认为是一个缺乏同情心的跛脚市长，正陷于与妻子唐娜·汉诺维（Dorma Hanover）离婚的困境之中。但在灾难当中，朱利亚尼展现了天才的领导才能，他描绘了勇敢坚韧的纽约的美好未来，把人们从满目疮痍的悲伤中拯救出来。双子塔坍塌之后，朱利亚尼持续地、不知疲倦地穿梭在各种场合当中，

从劝阻社会名流离开世贸遗址，到陪伴因救灾而失去生命的消防员的亲属。就像德国的“闪电战”令丘吉尔成为真正的领导者，“9·11”也令朱利亚尼成为真正的领导者。用媒体的话来说：“丘吉尔藏在棒球帽中。”

“

WARREN
BENNIS

THE LEADERSHIP CLASSIC

通过赢得人们支持自己的能力，
领导者能够促使组织文化发生必要的改变，
实现他们的愿景。
对一位卓越的领导者来说，
你无法强迫人们付出太多；
在大多数情况下，
如果人们敬佩他们的领导者，
相信那个人对组织的未来有某种愿景，
他们就愿意付出更多。

”

ON BECOMING A LEADER

08 赢得人们

朋友们，再接再厉，冲进缺口去……
一鼓作气，向前冲吧！
一边冲，一边喊："上帝保佑亨利、英格兰和圣·乔治！"

——威廉·莎士比亚
《亨利五世》

I believe that trust is the underlying issue in not only getting people on your side, but having them stay there.

我认为信任不仅是赢得人们的关键。
而且也是让他们留下来的关键。

是什么让我们勇往直前地冲向缺口—即使我们追随的领导者并没有莎士比亚描写的那种语言能力？有人认为那是领导魅力，你要么生来就有这种魅力，要么就没有。但我认为没有这么简单。在我的研究中，与我交谈过的很多领导者都不能说是很有领导魅力的，然而他们还是能够激发同事们对他们的信任和忠诚。通过“赢得人们支持自己”的能力，领导者能够促使组织文化发生必要的改变，最终实现他们的愿景。

埃德，本书前面提到的向环境臣服的那位高管，就不是这个群体中的一员。当我第一次见到他时，人们对他的不满恰恰是因为他缺乏人际能力。当然，埃德最终的问题要远比这严重得多，但是在有关领导力的讨论中，人际能力理应得到比现在更多的关注。其中有些能力是可以教授的，但我不能肯定所有的人际能力都可以教授。例如，就像领导魅力一样，共情能力可能就是一种人们要么生来就有、要么就没有的东西。不是所有的领导者都具有共情能力，但是很多都有—就像马蒂·卡普兰所说：“我知道有一些人丝毫不具备这些东西却仍然是领导者，但那些具备了这些品质的领导者更能打动我、激励我。”格洛丽亚·施泰内姆补充说：“有很多杰出的人非常不善于共情。”

共情与共识

作为哥伦比亚广播公司的高管，芭芭拉·科迪通过共情能力来工作，她把共情能力看成是特别女性的东西：“我认为，女性看待权力的方式一般与男性不同。我不需要任何的个人权力，尤其是控制他人的权力。我希望拥有的那种力量，是可以让公司顺畅运转、让员工有效工作的力量……作为妈妈、妻子和女儿，我们女人一直都是照顾者；在我们的生活中，有很多照顾者都是女人；甚至当我们已经取得了商业上的成功时，还要继续扮演照顾者的角色。我们觉得那很自然。我不仅认识所有为我工作的人，还知道他们的丈夫或妻子的名字，还有他们的孩子的名字；我知道谁一直身体不太好，知道该询问

哪些情况。我认为，这在一个工作环境中是首要的。这正是人们看重的东西，是他们愿意留在这里、忠于组织、关心手头工作的原因。我觉得，它是一种特别女性的东西。”

接受我访谈的男性领导者也谈到了共情能力。赫布·阿尔珀特说：“与艺术家打交道，关键是要对他们的情绪和需求保持敏感，要给予他们发言的机会，以便他们能够诉说委屈或者提出非常好的创意。”

共情能力并不是艺术家的专利。幸运超级市场的前首席执行官唐·里奇说：“我认为，对人们最大的激励就是让他们知道，他们的同伴尤其是上司不仅知道他们的存在，而且相当密切地关注着他们在做什么，几乎每天都与他们联系在一起。这是一种伙伴关系，我们其实是在一起努力办好这件事，如果有什么东西不对劲了，我们就要修正它，而不是等着看谁会被揪出来承担责任。”

当然，共情能力不是让人们支持你的唯一因素。罗杰·古尔德解释了为什么他不用控制他人也能当个好头儿：

> 我一向是个有点喜欢单独行动的人，但是当我成为加利福尼亚大学洛杉矶分校门诊部的负责人时，我建立了一种共识领导机制，其基础就是让团队来找出解决问题的办法。如果我们遇到了一个问题或者接到了一个投诉，我们会立刻公开地处理它。我是上司，但这并不意味着只有我应该或者只有我能够负起责任。每个人都面对着相同的复杂性，所以我们必须作为一个团队来处理它。

西德尼·波拉克这样描述领导者需要让人们支持自己的必要性：

> 在某种程度上，我认为你可以利用敬畏、威胁来领导，而且就像听起来那样威严。你可以通过吓唬来让人们跟随你；也可以通过让他们感到有义务那样做而迫使他们追随你；你可以通过制造内疚感来领导人们。有很多的领导力是来自于被领导者的敬畏、依赖和内疚。海军的新兵训练营就因此而著名。但问题是，这是在制造服从，其中还带着残存的怨恨。打个物理学的比方来说，你正在穿过介质，但你造成了很大的阻力、很大的逆流冲击。我认为，还有两种品质是让你愿意追随某个人的比较积极的因素。一个是你对那个人的真诚的信任，另一个是自私。追随者必须要相信，这种追随在当时是最好的选择。我的意思是，在他们看来，同不追随相比，追随你显然会让他

们得到某种更好的东西。你当然不希望人们仅仅是因为领取了薪酬才追随你。有时候，你可以教他们一些东西。比方说："同制作另一部影片相比，制作这一部你们将学到更多的东西。"你会努力地让每一个人都觉得他们与此有利害关系。

芭芭拉·科迪使用了一些相同的话语："赢得人们，这与精神、与团队氛围有很大的关系。我认为，这在很大程度上要求我们不能把人们推到直接的相互竞争中去—相互竞争并不是一种普遍适用的哲学。我不认为工作场所中的个人竞争是有效的。在我曾经工作过的任何一个地方，总是非常努力地帮助企业、节目组或者是下属团队摆脱内部的明争暗斗。在威胁之下我从来就没有干得顺利过。"

唐·里奇同意她的看法：

对一位卓越的领导者来说，真正的关键是你无法强迫人们付出太多，必须是他们自己心甘情愿地付出。而且我认为在大多数情况下，如果他们敬佩带领他们的那个人，相信那个人对公司的未来有某种愿景，那么他们就会愿意付出更多……对于怎样才能教会某个人做领导者，我没有任何灵光一现的顿悟，但是我却知道，除非某个人愿意追随你，否则你就不能领导他。

格洛丽亚·施泰内姆把"赢得人们"看成是"运动领导"（movement leadership）与"企业领导"（corporate　leadership）的区别—尽管她也承认这可能对那种好的企业领导不太公平，例如里奇的领导。"运动领导要求说服，而不是发号施令。领导不是基于职务，也许职位根本就不存在。让你获得成功的，是你能够以激励的、使团结成为可能的方式传达运动的主题。运动必须要被各种各样的人所接受，而不仅仅是被一个群体所接受。例如，在我们让"生育自由"（reprodüetive freedom）的说法普及之前，人们挂在嘴边的是"人口控制"（population　control）。"人口控制"的表述容易引起分裂，因为有些贫困人群和有些种族群体觉得这是针对他们的。问题在于表述—人口控制意味着做决定的将是他人，而不是你。"生育自由"则告诉你权力的中心在个人。这让团结成为可能……没有谁会听我发号施令，没人，甚至我的助手也不会听我的，他太精明了。我所拥有的唯一力量，就是说服或者激励的力量。"

声音与信任

贝蒂·弗里丹也谈到了通过声音而非职务来领导的观点。“我从来没有争夺过组织的权力。仅凭自己的声音，我就具有相当大的影响力。我不必非得是总裁。我最近在一所大学做了一次演讲，那里只有2%的教员是女性。来听演讲的听众非常多。我说，‘我肯定是来到了一个落后于时代的地方。’我把2%的数字告诉了他们。我说，‘让我感到惊讶的是，你们竟然还没有一起重大的集体诉讼。’你能够想象到当时房间里的气氛有多紧张。我接着说，‘当然，在里根的8年执政期里，旨在消除歧视的法律一直没有得到加强，但是现在，我们已经有了《民权赔偿法案》（*Civil Rights Restoration Act* ）。你们真的处在一个容易受到攻击的位置上，因为你们的资金有一半以上是来自联邦资助的。这里只是给你们提个醒：等着瞧吧。’然后，我又接着做我的演讲。房间里的气氛立刻发生了改变。因此在最近10年里，我一直不是任何组织的负责人；我不需要是。”

声音发自领导，根本在于信任。事实上，我认为信任不仅是赢得人们的关键，也是让他们留下来的关键。

领导力智慧

> 让领导者可以激发和维持信任的4个要素
> 1.始终如一（constancy）。不管领导者自己可能面临怎样的意外，他们都不会给群体制造任何的意外。领导者是始终如一、坚定不移的。
> 2.言行一致（congruity）。领导者言出必行。对于真正的领导者来说，他们信奉什么理论，就践行什么理论。
> 3.可信赖性（reliability）。领导者会在关键时刻挺身而出，他们愿意在紧要的时刻给同事以支持。
> 4.正直（integrity）。领导者以自己的承诺和誓言为傲。

当你具备了这4个要素时，人们就会站到你这一边。这些要素也同样是无法教授的东西。它们只能习得。一个像埃德那样的人永远也

不会理解它们的重要性。

弗朗西丝·赫塞尔宾谈到了她在女童子军协会的工作："我认为自己遵守了诺言。我能够沟通愿景，沟通组织的前途以及对人们表示尊重。对此，个人和组织的正直意义重大。另外，我还有一种把一切都做得尽善尽美和追求卓越的激情。我们付出努力不是为了成为卓越的管理者，而是为了组织的使命。我不相信明星体制；我相信应该帮助人们确定他们能够做好什么，然后让他们放开手脚去做。我们关注的是全体会员、服务的履行以及这给组织及其60万志愿者带来的机会。那是一个非常令人兴奋的时期。我们正在让整个学习的生态从某个具体的班级或地点转入有问题的地区和议题，以便让所谓的问题变成以新的方式去服务的机会。"

在20世纪80年代后期，作为红十字协会的总裁，理查德·舒伯特寻求的是一次彻底的变革。"管理红十字协会要比经营伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel）更困难，因为首先，你是在一个完全透明的环境中工作；其次，你主要与志愿者合作；最后，这个组织的本质要求真正的领导。你永远也不能仅仅是管理，你必须领导。我把大量的时间花在了第一线。对我来说，理解我们的服务对象以及他们对我们的看法这一点非常重要。而且，我总是牢记组织的全球性。红十字协会的各个地方分会必须提供的服务只有两种：危机期间面向军人家庭的赈灾服务和援助服务。但是，我们已经建立了一个新的关注点。我们不会去努力迎合所有人的需要，我们将成为一个应急组织；基本上，我们让各个分会去确定他们的社区在这方面的需求。因此，在公众的健康和福利方面，凡是你能想到的，都有某个分会来负责料理。"

就像施泰内姆和弗里丹一样，赫塞尔宾和舒伯特必须利用他们的声音来领导。他们明白管理而不控制的道理，知道他们必须激励志愿者而不是发号施令。



没有愿景和品德，能力或者说知识只会滋生出专家治国论者；没有愿景和知识，品德只会滋生出

空想家；没有品德和知识，愿景只会滋生出蛊惑
人心的政客。

对于某个运动的领导者，或者对于领导者与志愿者打交道的任何情况而言，从声音出发去领导都是一个必要条件。但是，这种利用共情能力和信任感来激励和说服他人的能力，也应该存在于所有组织中。 在《领导是一门艺术》（*Leadership Is an Art* ）这本书中，家具公司赫尔曼·米勒（Herman Miller）的首席执行官马克斯·德普雷（Max De Pree）指出，那是对待每个人的最佳方式："为组织工作的顶尖员工就像志愿者一样。因为他们可以在很多的组织中找到不错的职位，所以他们在作出选择时，更多的是考虑薪水或职位之外的一些不那么具体的理由。志愿者不需要合同，需要的是契约……契约关系激发自由，而不会导致麻痹。契约关系依赖于对创意、问题、价值观、目标和管理流程的共同承诺。像友爱、热情和个人默契这样的字眼，无疑都是与此相关的。契约关系……可以满足深层次的需求，可以让工作变得有意义并带来满足感。"

英国哲学家以赛亚·伯林（Isaiah Berlin）说过："狐狸办法多，刺猬仅一招。"领导者既是狐狸也是刺猬。他们精通自己的职业或专业，做什么都能做得很好，但他们也是熟悉基本人际能力的大师。 他们能够与组织内的下属以及组织外的同辈建立并保持积极的关系。他们不仅有能力理解组织的要素和目标，而且也有能力清楚地表述自己的见解，使之变得显而易见。他们有能力激发信任，但不会滥用信任。唐·里奇说：

> 他们（你的共事者）必须要相信你知道自己在做什么，而你也必须要相信他们知道自己在做什么，并且要让他们知道你信任他们。我总是多花一点时间，在他们必须知道的事之外多告诉他们一些东西……你必须要绝对正直地对待他们，不要耍小聪明或者装腔作势；而且，你不能认为你可以操纵和利用他们。这并不意味着你必须认为他们都是明星，或者你必须认同他们所做的一切，但是我认为，这种关系应该是确实存在的。

最终，领导者可以激励合作者的能力在于理解：自我理解、对合作者的需要和需求的理解，同时理解赫塞尔宾所说的他们的使命。在这样的领导者身上，胜任能力、愿景和品德几乎达到了完美的平衡。

没有愿景和品德，能力或者知识只会滋生出专家治国论者；没有愿景和知识，品德只会滋生出空想家；没有品德和知识，愿景只会滋生出蛊惑人心的政客。

正如现代管理之父彼得·德鲁克所指出的，领导的首要目标是建立一个为了共同的目标、依靠工作关系团结在一起的人的群体。组织及其领导者必定要涉及人性，正因如此，价值观、承诺、信念和激情才是所有组织的基本要素。 既然领导者要与人而不是物打交道，没有价值观、承诺和信念的领导者就是非人性的、有害的。

特别是在今天，环境动荡多变，领导者给组织指引一条清晰、一致的航线至关重要。他们必须承认不确定性，能有效应对现在，同时能预见并响应未来。这意味着他们要不断地表达、解释、延伸、扩展，并在必要时修正组织的使命。 目标不是终点，而是让未来得以创造的理想化的过程。

正直是信任的基础

所有领导者如今都要面对的一个重大挑战是企业违法行为的泛滥，就像我们几乎每天都能在新闻中看到的那样。如果说有什么可以侵蚀信任的话，那就是人们觉得最高层的管理者不正直、没有道德意识。共情能力和信任感的特征不仅体现在道德规范上，而且也体现在支持道德行为的组织文化上。 早在安然成为企业腐败的代名词之前，学术研究就已经把缺乏职业道德与不仅容忍而且奖励贪婪的商业风气联系了起来。在20世纪80年代后期，匹兹堡大学的威廉·弗雷德里克（William Frederick）所做的一项经典研究发现，颇具讽刺意味的是，有道德规范的企业要比没有此类标准的企业更常受到联邦机构的传唤，因为他们的规范通常强调企业资产负债表的改善。玛·卡什·马修斯（M.Cash Mathews）曾经在华盛顿州立大学发起了一项相关的研究。她发现，在所有这样的规范中，有3/4没有提到环境和产品安全。马修斯的结论可以说是有效的：“这些规范其实是在防范对企业的侵害，而不是防范代表企业的违法行为。”

如果说有什么可以侵蚀信任的话，那就是人们觉得最高层的管理者不正直、没有道德意识。

弗雷德里克在调查了匹兹堡地区200多名管理者的个人价值观后发现：“人们的个人价值观正在受到企业需要的限制。”他在此前完成的一项调查6 000名高管人员的研究中发现，有70%的被调查者感到遵守企业的规范压力很大，而且往往要为了雇主的利益违背他们自己的道德标准。如果不是这些高管们仍旧对遵守靠不住的企业道德规范感到有压力，世通和因姆克隆等公司永远也不会东窗事发。

这种企业的道德滑坡直接源于底线心态。李尔谴责这种思想：“我认为，在其他时代，对文化影响最大的可能是教会、学校或者家庭，而如今则是商业。放眼望去，商业中的短期思维似乎在任何地方都是对文化的最大冲击。而且这就是一种领导，因为它无疑是在让年轻人相信，除了成功和失败之外，再没有别的选择……短期思维是我们这个时代的社会病。”

其他的领导者也同意李尔的看法。他们指出，如果企业把更多的时间和注意力放在产品质量上，而不是总想着规避法律和贿赂公职人员，那么他们的盈利状况可能就会得到改善。

尽管对企业道德规范与企业盈利状况之间的关系的研究尚无定论（大多数研究表明两者之间没有关系），但吉姆·伯克却指出，有道德的企业可以始终保持赢利，就像在他管理下的强生那样。他说：

> 营造一种文化，吸引那些具备你所重视的品质的人才，这是能够做到的。你可以把这叫作领导，你也可以说它是营造一种积极的文化并清楚地沟通一个愿景。

幸运超级市场的前首席执行官唐·里奇赞同这种说法：

> 我首先相信这样一个假定：大多数人都想做有道德的人。它在一定程度上是做人的哲学。因此，如果你营造了一种风气，让人们看到你是说到做到的，而且你宣扬的那一套是奏效的，那么就不会有人因为你一边告诉他们要讲道德、一边却施加压力让他们捏造数字骗人而无所适从了。对缺乏职业道

德的行为深恶痛绝，这样做对企业大有帮助。比方说，如果发现有人在毛利数字上做手脚，我们会叫他立刻改正过来。第一次我们宁愿认为他是受到了欺骗，如果再犯，那他就得走人了……道德规范不是盲目乐观者的废话。它可以发挥更大的作用……能够为这家企业工作，我是格外幸运的。在日常的决策中，我从来不必在维护公司利益与遵守道德规范之间作选择。

但是，根据时任光辉国际首席执行官的理查德·费里所说，伯克、里奇以及其他不仅仅关心短期盈亏数字的人仍旧是少数例外。他说："有些经营美国企业的首席执行官是非常有才华的，有些高管也非常清楚地知道要想在未来有竞争力需要什么，但是他们处于左右为难的境地。要保护公司免遭恶意收购，他们唯一的办法就是让企业的股价上升。任何一个真正考虑未来的人，都是在把企业以及自己的职业生涯推向险地，因为在研发和新产品等领域投入大量的资金不会立刻带来回报……企业可能会编写出一份华丽的职位描述，其中会有大量关于长期战略的讨论，但最终，他们想要的却是一个将会帮助企业实现收益的高级管理者。"

作为高管中的一员，伯克致力于与这种社会病进行斗争。伯克唤醒首席执行官同行们警觉的做法，时至今日仍旧意义重大。李尔说："吉姆·伯克曾经多次邀请其他的首席执行官来参加午餐会；一开始，他们全都对怎样才能改善公司形象感兴趣。他们不愿意承认公司正在让自身的形象变得越来越糟糕。随着时间一点点过去，当这些人渐渐地放松下来时，你会发现，他们全都意识到了他们需要帮助，他们的公司需要帮助。他们不是罪魁祸首—他们不是一开始就痴迷于短期思维的。他们知道那是错误的，但他们落入了无法逃脱的陷阱。他们需要有人站出来使这个错误成为公众注意的中心，以便人人都能看清它。他们可以默默地作出贡献，但却不能说'我将不会再陷入短期思维了'。他们担负着对股东的义务，而股东是由华尔街来代表的，那是一把他们无法摆脱的老虎钳。但是，如果他们能够找到关注这个错误的办法，整个风气就能够改变，而他们也就能随之改变了。"

用你的声音推动变革

通过声音来领导，通过信任感和共情能力来激励，这要比赢得人们更有价值。 它可以让风气发生足够深远的改变，给人们足够大的空间去做正确的事。当在同行们中间发出自己的声音时，像伯克这样的领导者可以改善普遍的风气，也可以改造自己的组织以更有效地应对世界。

领导者可能会发现，组织文化是积极变革的一个障碍，因为就当前的状态而言，它更多的是要保存自身而不是应对新的挑战。

在苹果电脑公司，约翰·斯卡利谈到了组织变革的必要：“如果回顾第二次世界大战后的时代，你会发现我们在工业时代是世界经济的中心，教育、商业或政府等各行各业都强调自给自足，组织都是非常讲究等级的。但现在这种模式已经不再适用了。新的模式在规模上是全球性的，是一个相互依赖的网络。因此，新的领导者面临着新的考验，例如，他要怎样领导那些不用对他负责的人—在其他企业的人、在日本或欧洲的人，甚至是竞争对手。在这个创意密集、相互依赖的网络环境中，你怎样进行领导？这要求一套完全不同的技能，它们以创意、人际能力和价值观为基础。我所谈论的这些其实并不是什么新东西，但是它们现在处于一个新的环境中。过去是辅助的东西，如今成了主流。发展方向的转变是在最近十年里才发生的。传统的领导者很难解释这个世界上正在发生着什么，因为他们的解释是基于从旧模式中得到的经验；如果你把同样的一系列事件或事实放在一个不同的模式中，你可能就无法解释它们。”

通过声音来领导，通过信任感和共情能力来激励，这要比赢得人们更有价值。

斯卡利接着说道：“我以前在百事可乐的上司和IBM现在的负责人都是第二次世界大战时的战斗机飞行员。第二次世界大战时的飞行员将不再是如今领导者的主要代表。新一代的领导者将更有智慧。从工业时代进入信息时代意味着什么呢？作为领导者和管理者，我们除了必须要在组织的背景中改变管理方式之外，这个世界本身也在变化，

变得更加创意密集、信息密集。因此，脱颖而出成为领导者的人，将是那些对创意和信息非常适应、能够被创意和信息激励的人。

“我过去习惯于到很多公司的董事会去任职，以便能够学到些东西，但是自从来到苹果电脑公司以后，我就退出了所有的董事会。”

进入加州联邦银行之后，罗伯特·多克森必须要改变那里的消极风气：“在我刚来这里时，没有一个人愿意教我怎么做。这是一家四分五裂的公司，内部有很多诸侯派系。他们甚至相互都不说话。我很怀疑自己是不是自己犯了一个非常严重的错误。公司有11位高级副总裁，他们全都想坐上我的位子。我决定，不进行内部清洗，我要把他们全都争取过来，让他们与我合作而不是对抗我，我做到了。”

> 我认为，在你打算改变一个公司的文化时，要做的第一件事就是赢得人们，让他们看到你想把公司带到哪里。信任至关重要。只要你别跟他们耍花招，把一切都摆到明处，开诚布公地交流，他们就会信任你。即使你不是非常善于表达，你理性的真诚也会传达出去，他们也会接受你的真诚并做出积极的回应。
>
> 我认为，你会信任一个有愿景，并且能够让大家明白他的愿景是“应该做正确的事”的领导者。我相信这家公司能够成为最有影响力的金融机构之一；我希望我的继任者，不管是谁，也有这样的愿景。我不希望他来管理，而希望他来领导。

吉姆·伯克在强生看到了很多令人欣喜的地方，但也发现了一些差距：

> 我有一个真实的愿景。我认为我看到了未来是怎样的，而且我清楚为了实现那样的未来我们需要做些什么。我开始了解在价值系统方面我们有什么，在理解复杂的营销原则方面我们缺什么。我发现其中有一个真空地带。
>
> 强生的环境有助于人们学习领导力，因为我们公司高度的分散化。约翰逊将军利用了产品经理的系统，因为他发现随着组织的规模变得越来越大，在整体内建立较小的实体来完成各种任务就显得越来越重要。他希望通过下放决策权来促使整体内的各个经营单位释放出创造活力。
>
> 我一向认为，富于创造力的混乱和冲突是有益的。有时候，我会仅仅为了挑起争论而故意站到相反的一边，因为那样我会思考得更清楚，而系统也会运转得更有效。
>
> 组织越自由，系统的多样性越丰富，从中脱颖而出的领导者就会越多。美国商业的一个问题就在于，我们习惯于奉行一个领导者的风格，让他的风

格渐渐地与组织融为一体。这会导致垂直的层级制组织，我认为那是错误的方式。因此，我们采取了分散化和开放的方式，让人们能够以各不相同的方式完成各种具体的任务。

与我交谈过的所有领导者都认为，人员和组织的变革是必要的。在他们看来，变革就等同于成长和进步—包括有形的和无形的。　的确，可以说他们现实生活的内容就是变革。但是，整个世界的变革也可能是一个障碍。“无法控制的环境”往往正是组织所面对的现实。

当然，变革不是什么新东西。在亚当和夏娃离开伊甸园的时候，亚当很可能说过：“我们正在进入一个转型期。”我已经写了三十多本书，在某种意义上，其中的每一本都必须涉及变革、应对变革。尽管如此，如今这个世界还是要比以往任何时候更多变、更动荡、更容易突然痉挛。不确定性疯狂地滋长。更糟糕的是，在很多情况下，我们甚至无法确定这种动荡的原因或来源。

领导者不仅要管理变革，还必须在自己的生活中适应变革。 正如上面提到的，芭芭拉·科迪说：“我已经至少做过4种完全不同的职业，而且很可能会有第5个。”话音刚落，她就已经转换到了南加州大学，成为了一位媒体学教授和行政官员。



他们预见未来，不仅小心脚下，而且还看着前方；他们把变革看成是机会而不是障碍；他们接受变革而不是抵制它。

马蒂·卡普兰在离开非营利组织阿斯彭研究院（Aspen Institute）后去了华盛顿特区的迪士尼影业公司，最近，他又离开迪士尼去了南加州大学。当我在迪士尼采访他时，他说：“这一行有个很有趣的地方——你能够以很多不同的身份参与其中。我对向上爬没什么兴趣；我几乎已经决定了，明年的某个时候我将改变自己在这一行中的角色，进入一个需要我再次开始学习的领域。我猜我将成为一个编剧和制作人。”

艾尔弗雷德·科茨乔克坚持要在他与希伯来联合学院的合同中加入

一个免责条款："我基本上可以在这里待到退休，这也正是他们所希望的。我坚决要求他们在其中加入这个条款，以防哪一方变得不满意，那我们就必须坐下来谈谈了。如果我对自己正在做的事情没兴趣了，那我一天都不想多待；如果他们对我所做的不满意了，那他们也不必再留我，哪怕一天；这个条款在最近17年里一直有效……他们知道我坚持的核心问题是什么。如果上述情况真的发生了，他们知道我肯定已经准备好了辞呈。"

唐·里奇也说："你应该保留'放弃'的能力，接着去走你自己的路。那确实可以解放你自己。"

这些领导者还在继续以自己的方式应对这个世界的变化：他们预见未来，不仅小心脚下，而且还看着前方；他们把变革看成是机会而不是障碍；他们接受变革而不是抵制它。 任何一个初学滑雪的人都必须要记住的一个最艰难的教训是，要让身体站立在雪坡上而不陷入其中。自然的倾向是尽可能地贴近雪坡，因为那样让人觉得更安全、更放心。但是，只有当滑雪者站起身来时，他才能够开始滑动并控制自己的身体，而不是被雪坡所控制。组织的新人也是这样：靠近组织的雪坡，让自己的身份认同湮灭在组织的身份认同当中。领导者会高高地站起，自己控制滑行路线，并清楚地知道这条路线通向何处—至少是在雪花开始飘落之前。

抗拒变革就像抗拒天气一样徒劳，它是那么地没完没了、不可预测。 领导者就活在变革当中，组织也是。要让这个过程变得容易，组织能做的还有很多。

“

WARREN
BENNIS

THE LEADERSHIP CLASSIC

组织是这个时代的主要形式，

也是主要的塑造者，

领导者必须保证组织是正直的、有道德的；

他们必须重新设计组织，

以便按照更加人道和尽责的方针重新设计社会。

在成为领导者的过程中，

组织或鼓励或限制着有潜力的领导者。

”

ON
BECOMING
A
LEADER

09 组织，是助力还是阻碍

我认为，人们所说的必要的制度，就是人们已经习惯的制度；而在社会制度方面，可能做出的选择要比人们所能想象出来的选择要广泛得多。

——亚历克西斯·托克维尔
《论美国的民主》

The organization itself should serve as a mentor.

组织本身就应该做一个导师。

在变革浪潮的冲击下，在一代人之前尚不存在的力量的推动下，在各方各派的围攻下，大多数组织仅仅是在顽固地防御。但是，这就像一个古老的笑话所说的那样：他们把货车围成一个圆圈来抵御核攻击。他们以为自己不动，就不会受到冲击。但实际上，在这个圆圈之外，一切都处于运动变化之中。

虽然越来越多的组织声称欢迎变革，但变革仍像从前一样令人不安。近些年来，非营利组织已经看到他们的成本在不断上升，收入来源却在枯竭，捐赠基金在萎缩，使命受到了挑战。20世纪早期普遍的贪污腐败曾经让揭发者们忙得不亦乐乎。最近，大规模爆发的丑闻又再一次把美国的企业界搅成了一潭浑水。即时通信和全球化是我们的新现实；正因如此，市场在按照前所未有的节奏起舞。工作本身的性质已经改变，因为越来越多的人有过一系列的职业，而不是终生献身于某一个组织机构。保罗·格蒂（J.Paul　Getty）曾说，他有三个成功秘诀：第一，早起；第二，勤奋工作；第三，找到石油。

不知什么原因，如今再也没有什么秘诀看起来可以这么简单了。

影响世界的三大变革

我们不能把变革看成是敌人—相反，变革是个人成长和组织救赎的发起者。只有通过改变自身，组织才能重新回到游戏中并触及事物的本质。

如今，有三种关键力量影响着这个世界：技术、全球性的相互依存、人口统计特征与价值观。

技术

最近几十年里，最重大的发明是集成电路。如今，40个员工就可

以生产出曾经需要1 200个员工生产的东西。曾经有人说过，未来的工厂将由一个男人和一条狗来管理；男人的职责是喂狗，而狗的职责将是防止男人去碰机器。

计算机以及互联网的出现已经改变了这个世界。互联网加速了虚拟社区的形成，让很多志趣相投但从未谋面的人结成了集体，而如果没有互联网，他们可能永远也不会找到彼此。由此产生的结果有积极的也有消极的。身在世界各地的人们，可以一起来完成规模空前的创造性协作。业余的天文爱好者也可以帮助我们发现过去只能由伟大的天文学家眺望的天体。在不利的方面，国际恐怖分子正在利用互联网组织针对世界各地人群密集的建筑、夜总会以及其他“软目标”的袭击。

很难估计数字技术对我们的生活有多大的影响。20世纪的人们从未听说过博客，而现在在这个互联的世界中，它成了人们日常生活的必需品。2002年有1.5万篇博客。到2007年中期，大约有7 000万篇博客。因为有免费、易用的软件，每个人都可以写博客，而且似乎每个人都在写博客。专家用他们的博客分享知识，公司利用博客宣传品牌和进行危机控制。人们用博客推销自己，怪人们则在博客中写满天马行空的想法。在2008年的美国总统选举中，各个政治派别的博客发挥了很大的作用。它们进一步削弱了主流媒体日渐衰微的力量，导致了大量自主编选的公民刊物的出现。博客写手成为揭发者，迫使公司和政治领导者更需要为自己的行为负责，迫使那些试图控制舆论的政府部门更加透明化。博客催生了无数的新时尚，也给传统的认识带来了挑战。MySpace和Facebook这样的社交网络改变了我们相互联系的方式，把我们展示给世界。而在另一方面，互联网在制造名声的同时也能破坏人们的名声，就像青少年因为受到网上攻击而自杀的悲剧事件那样，这种情况似乎经常发生。



组织是这个时代的主要形式，也是主要的塑造者。

在有利的方面，成像技术正在破译大脑的秘密，揭示参与经济决策和其他人类行为的特定的大脑区域。现在我们知道，大脑远比我们过去认为的更加具有可塑性，直到我们成年后还能够很好地发育和修复。如今的生殖技术，可以让孩子以过去只在科幻小说中才有的方式来到世上。遗传密码已经破解，动物克隆已成现实。所有这些突破都是引人瞩目的，但是毫无疑问，新的重大发现还会从某个不被人们注意的生物工程实验室里冒出来，而同这些潜在的发现相比，上述的突破肯定会黯然失色。

全球性的相互依存

20年前，日本正在迅速地成为世界经济的重要参与者，美国的营业时间往往是从查询日元对美元的汇率开始。洛杉矶商业中心区的一半都为日本人所拥有。在美国的外国投资分布非常广泛，遍及房地产、金融和商业等领域，足以成为一个引起国民关注的问题。

今天，全球互联意味着在一个国家发生的失误或不当行为很容易波及每个经济体、每个国家。美国发生的次贷危机使全世界的各个经济体都陷入恐慌。经济上的好处也受到了更广泛的分享。硅谷在全美都有复制体，比如在奥斯汀、得克萨斯，在爱尔兰、印度、中国和其他很多国家及地区也都有高科技中心。当爱尔兰经济开始衰退时，曾经充满冲突的北爱尔兰开始吸引高科技工作。曾经欧洲的27个国家拥有的接近5亿人口，创造了世界国民生产总值的30%—2007年为16.8万亿。中国的经济实力大幅提升，并且随着13亿人口被压抑的创业活力被释放出来，其经济实力还在持续增长。麦肯锡研究预测，在下一个10年，随着新兴国家的个人年均收入达到5 000美元（个人拥有可支配开支所需要的最低值），全球市场将出现10亿新增消费者。

人口统计特征与价值观

美国的人口正在步入老龄化，情况非常严重。根据2000年的人口

普查结果显示，年龄超过50岁的美国人有7 700万，在10年里增长了21%。超过50岁的人口是美国增长最快的年龄组，他们需要一系列的新商品和新服务。2008年，3 870万美国人年龄超过65岁，占总人口的12.7%。到2050年，将有8 850万美国人年龄超过65岁，占人口总数的1/5。老龄化的一个严重后果就是年轻的美国人将越来越担心，他们将不得不为退休的老年人背负财务重担。在很大程度上，由于美国的老年人比以往更健康了，所以他们正在重新定义老年，就像他们在20世纪六七十年代所做的那样，越来越积极地参与老年事业。与此同时，美国持续受到青少年占比较少带来的困扰。另外，“婴儿潮”一代和其他的老年人都在担心阿尔茨海默病这类灾难性的疾病—这种恐惧已经催生了特有的行话，几乎每当一个老年人记不起人名或电话号码时，他都会把“老人瞬间失忆”当作神奇的咒语挂在嘴上。

职场的人口统计特征也发生了改变。在21世纪初期，进入职场的劳动大军只有15%是白人男性，25%是白人女性，其余的是拉丁美洲人、非裔人和亚洲人。拉丁美洲人在美国人口中是增长最快的。1990～2000年，他们的人数增加到3 530万，增长幅度超过50%。2008年，拉丁美洲人达到4 670万，占到美国人口总数的15%。2000年以来，拉丁美洲裔人数已经超过非裔美国人，后者为4 110万，占人口总数的13.5%。到2050年，这个差距还将拉大，拉丁美洲裔人数有望达到1.328亿，非裔美国人为6 570万。（2008年，亚裔和太平洋岛国仅占5%。）美国的拉丁化正在改变一切—从国家政治到消费品的营销方式。同时，越来越多的美国人认为自己是多种族后裔。美国总统奥巴马的父亲来自肯尼亚，母亲是来自堪萨斯州的白人，这可能会加深人们对于自己多种族身世的看法。

美国的消费者正在变得越来越精明，更加重视产品的质量和安全性，更看重服务，更多亲睐能够帮助他们节约时间和能源的产品。甚至是在购买非常耗油的、高端的运动型多功能轿车时，也有越来越多的美国人开始关心环境和地球的健康。而且，随着越来越多的父亲和母亲进入职场，美国人更加渴望生活的平衡，寻求减轻压力和简化忙乱生活的各种方法—从芳香疗法到瑜伽。

上述每一种变革都有着巨大的冲击力和影响力，然而它们合在一起，再加上它们之间的多重互动，就形成了一次革命。一次进步的革命，总是会在它穿过的地域中引发变化和崩塌。

以前，一家公司开发一种新产品，然后推广它、销售它。当然竞争是存在的，但每一家公司都在消费舞台上拥有足够的空间。现在情况就完全不同了。汤姆·彼得斯曾经描述了20世纪80年代做生意的典型场景。当一家公司准备推出一种产品时，他们会发现如下竞争者：

◆一个来自韩国的新竞争对手。

◆一家已经大幅削减了成本并提高了质量的日本公司。

◆一家或几家新创立的美国公司。

◆一家采用了新方法的历史悠久的美国公司。

◆一个长期的竞争对手被卖给了一家有着非常好的分销渠道的公司。

◆一家现在已经有了电子分销系统，从而能把交货时间缩减75%的公司。

此外，他们还会发现必须要完成如下的新任务：

◆确定细分的目标市场。

◆响应消费者迅速变化的新需求和新品位。

◆应对货币的升值与贬值。

◆当自己的国家出现债务违约的时候，承受海外供应商的服务终止。

如今，市场变得更加复杂—尽管要把自己的新产品推向大部分的欧洲市场，这家公司需要担心的只有欧元的波动。同汤姆设想的相比，利基营销（niche marketing）变得越来越重要了。例如，它已经改造了期刊行业，使得如今面向特殊兴趣群体的期刊似乎是唯一繁荣的类别，其中包括大量像《返璞归真》（*Real Simple*）这种就怎样放慢生活节奏提供指导的杂志。在互联网的推动下，游击营销（guerrilla marketing）如今已是常态。新的竞争对手可能在一夜之间冒出来，从那些不能迅速前进的公司巨头手中抢夺市场份额。

除了彼得斯给出的列表，请再看看如今这个时代的其他一些现象：

- ◆互联网和万维网。
- ◆有线电视和卫星传输。
- ◆单亲家庭、职场母亲、单身家庭、非传统家庭。
- ◆住房成本猛增，只有1/5的家庭能够买得起住房。
- ◆健康维护组织兴起、患者的不满上升、保健和医疗成本的大幅上涨。
- ◆电子商务。
- ◆社会喜好诉讼和充满对抗的特征。
- ◆分裂的、破碎的全体选民。
- ◆非英语人口和文盲人口的增加。
- ◆无家可归者的增加。
- ◆吸毒和贫穷似乎始终阴魂不散。
- ◆国际恐怖主义。

今天，因为组织是首要的社会、经济和政治形式，而且商业是美国占主导地位的文化力量，商业组织必须要应对社会中发生的这些影响深远而又广泛的变化。很多新的组织和公司已经在一定程度上制定了针对性的计划，以求在这种易变的环境中有效地运转。但是，美国商业最近一次伟大的全面改造发生在1890～1910年，也就是现代企业开始形成的时候。现代企业有两个主要特征：多重的经营单位与管理层级。很显然，现在是该再一次改造的时候了；对于这样的一次改造，核心是组织对待员工的态度。

组织是这个时代的主要形式，也是主要的塑造者。 组织应该是一个社会建筑师—这意味着组织的高级管理者也必须是社会建筑师。

领导力智慧

组织管理者的特征

> 首先，他们必须保证组织是正直的、有道德的。
> 其次，他们必须重新设计组织，以便按照更加人道和尽责的方针重新设计社会。
> 总之，他们必须是领导者，而不是管理者。

那些伟大的美国企业都是其创建者的体现和延伸。福特汽车公司就是亨利·福特，通用汽车公司就是艾尔弗雷德·斯隆，美国无线电公司就是戴维·萨尔诺夫。如今的企业也是其领导者的体现，但事情不像以前那么简单了；这些体现往往是破碎的。此外，过去那些伟大的企业都是变革的推动者—亨利·福特付给生产线员工的工资是前所未有的一天5美元！如今，大型企业往往都是变革的牺牲品。

在这个服务密集、信息密集的时代，每一个组织的首要资源都是它的人才。直到20世纪90年代的互联网泡沫崩溃之前，已经有越来越多的组织开始认识到创意以及有创意的人才是他们的宝藏。优秀人才受到了企业的追捧，得到了各种方便和丰厚的回报。但是随着经济在2000年开始冷却下来，很多组织再次把员工看成是可交换的负债，而不是独特的资产。这种过时的态度使得组织忽视其所有成员的潜在贡献，妨碍组织在改造自身的努力中充分地利用其主要资源。像个人一样，组织也必须从经历中学习，并充分地施展自身及其所拥有的资源；像个人一样，组织如果想履行自己的承诺，也必须去领导而不仅仅是去管理。

尽管存在着反犹太倾向和其他的性格缺陷，亨利·福特仍是一位有着非凡愿景的领导者。那种愿景体现在福特汽车公司身上。但是就像世界本身一样，愿景也是动态的，不是静态的，必须得到更新、改变和调整。当愿景变得过于黯淡时，就必须要抛弃、替换它。

像个人一样，组织也必须从经历中学习，并充分地施展自身及其所有的资源；像个人一样，组织如果想履行自己的承诺，也必须去领导而不仅仅是去管理。

福特汽车公司在日渐衰退之前，继续着其创始人的愿景。如今，福特公司正试图找到一个新的愿景，以求能够生存下去。在多年亏损数十亿美元之后，汽车行业努力希望在21世纪的背景下再造。2008年，福特汽车和其他汽车公司希望获得政府的支持，以便给他们足够的时间来开发混合动力汽车和绿色轿车。如果福特汽车公司能够最终获得成功，那必将是协同努力的结果，包括企业领导者、创新的设计师、工人们、工会和相信汽车行业值得拯救的政府官员。用音乐术语来说，拯救福特公司和它的竞争者依赖于弦乐四重奏乐团所有成员的协同努力，而不是依靠亨利·福特的财富和名望在某个时刻的独奏。

现在，只有少数企业真正开始利用自己的首要资源，也就是人才资源，更不用说给他们提供各种便利，让他们充分地去发挥和施展了。实际上，有很多组织采取了截然相反的策略，回避对员工的忠诚，限制而不是培养他们，并且几乎只关心盈亏数字。在20世纪80年代，《纽约时报》曾经把“无情管理的一代”作为当时企业管理的特征。从1993年开始，“公司再造”成为时尚，而这往往意味着大规模地裁员，而不是去反思每一个运营步骤。无情管理也许能够暂时地抵挡改变，但是只有富有远见的领导才能够保证长期的成功。把人才奉为上帝的互联网公司一度取得了令人咋舌的成功，这就是证据。当有远见的领导与可靠的商业实践结合时，结果就可能是持久的成功。

在《乱中求胜》（*thriving on Chaos*）一书中，汤姆·彼得斯认为，能够持续成功的组织具有某些共同的特征。

领导力智慧

成功组织的特征

- 更加扁平化、更少层级的组织结构。
- 更加自主的经营单位。
- 开发高附加值的产品和服务的导向。
- 质量控制。
- 服务控制。
- 快速响应。
- 迅速创新。

> ◆灵活性。
> ◆既善于动脑又善于动手的训练有素的员工。
> ◆各个层次上的领导者而不是管理者。

这些领导者将在各自的组织内承担新的任务，那些上一代人没有想到过但如今却至关重要的任务。

领导力智慧

> 领导者在组织内承担的新任务
> ◆定义并向其员工传达组织的使命，以便限定组织的活动。
> ◆营造一个宽松的环境，让人们不仅能受到重视，而且能得到鼓励和平等的对待，从而有足够的信心和热情去发挥他们的最大潜力。
> ◆改造公司文化，以便创造、自主和持续学习能够取代遵循、服从和停滞；要以长期发展而不是短期利润为目标。
> ◆把组织从僵化的金字塔结构改造为流动的环形结构，或者是由自主的运营单位构成的不断演化的网络。
> ◆鼓励创新、尝试和冒险。
> ◆通过解读现在来预见未来。
> ◆在组织内建立新的联系，在员工队伍中建立新的关系。
> ◆在组织外建立新的联盟。
> ◆不断地从内部和外部研究组织。
> ◆找出薄弱环节并加以完善。
> ◆站在全球而不是国内或当地的高度上思考。
> ◆找出员工队伍中出现的前所未有的新需求，并做出响应。
> ◆要主动出击而不是被动挨打，要适应模糊性和不确定性。

总之，彼得斯描述了这样一个群体—他们是在领导，而不仅仅是

在管理。

要在这个动荡变化的环境中取得成功，领导者必须是富有创造力和专注力的。 然而，如今在很多组织的议事日程上，无论是创造力还是专注力都不受重视，或者说不如成本之类的受重视。真正的领导者必须是全球战略家、创新者、技术大师—所有这些都要求新的知识和理解，而能够提供或者鼓励人们去获取这些新知识和新理解的公司实在是太少了。爱因斯坦曾说：“作为我们迄今所达到的思想水平的结果，我们创造了当前的世界，但它所带来的种种问题，是我们无法在同样的思想水平上解决的。”或者，就像我的一个朋友所说的：“有时候，让可乐贩卖机运转的唯一办法就是狠狠地踢它一脚。”

我们已经谈到一些遭受了粗暴对待，最终走出失败、走向成功的人。受到粗暴的对待，这是让人真正醒悟的经历。当我在麻省理工学院读研究生时，需要完成一门临床心理学的课程。我得到波士顿的一家精神病院去选个病人，然后在院方的监控下每周去看他一次。当我第一次去见那个病人时，我向他伸出手，可他却上来就给了我一脚。结果，我不得不在一个不同的层面上重新检查有关社会礼节的一切假定。同样，如今组织也需要狠狠地挨上一脚，才能幡然醒悟，颠覆原来的假定。

甘地曾说：“我们必须要成为我们希望看到的变化的一部分。”随着组织改造自身，他们也将改造世界。迄今为止，组织对领导者的压制远远超过鼓励。

我认为，我们已经论及了各种形式的阻碍，以及它们的影响。那么，组织该怎样鼓励领导者呢？正如我们已经看到的，领导的基础是学习，而且主要是从经历中学习。在《经验的教训》（*Lessons of Experience*）一书中，作者摩根·麦考利、迈克尔·伦巴尔多和安·莫里森（Ann M.Morrison）叙述说，当他们问那些高管们愿意给年轻的管理者提哪些建议时，他们的回答涉及三个基本主题。

领导力智慧

高级管理者给年轻管理者的三个建议

> 1.利用每一次机会。
> 2.积极寻求人生的意义。
> 3.了解你自己。

当然，这些也是接受我访谈的领导者们谈到的主题。因此，组织必须给员工提供能够让他们去学习并最终去领导的各种经历。

领导者不是公司课程造就的，更不是他们的大学课程造就的，而是经历造就的。因此，领导者的培养需要的不是像“职业生涯规划”这样的设计，不是培训课程，而是组织向有潜力的领导者提供学习机会的承诺，使他们能够在一个容许成长和改变的环境中通过体验来学习。组织往往会在口头上大谈领导者培养。但是由莱曼·波特（Lyman Porter）和劳伦斯·麦吉本（Lawrence McKibbon）所完成的一项研究表明，只有10%的被调查公司肯在这上面花时间。有少数的公司已经找到了确保未来领导者的创造性的方法。其中一个最好的方法是通用电气的“人才工厂”，也就是当时的首席执行官杰克·韦尔奇在纽约州克劳顿维尔创建的名副其实的领导力中心。英特尔是培养领导的另一个先驱，他们每年花在每个员工身上的培养经费达到了创纪录的5 000美元。但是，这些组织都是例外；这种局面必须改变。因此，下面我们就来看看组织可以用哪些方法来鼓励和促进学习。

机会＝授权

学习领导力的机会应该尽早地提供给有潜力的领导者，因为它们可以强化动力，激发有所作为的精神，增强自信心。 这样的机会包括：从一线职位向规划职位的调动，以利用、检验和发展战术能力之外的规划和概念能力；专门小组任务，以检验和修正旧的政策或者制定新的政策；解决纷争；海外职位。

特殊的项目也是绝好的锻炼领导力的机会。 例如：

> 20世纪80年代，太平洋贝尔公司派遣团队去为民主党大会和1984年洛杉矶奥运会铺设临时通信系统。在这两个情况下，这个团队都必须创新、即兴发挥、想方设法让这套临时的系统高效运转，还必须克服时间紧迫的问题。

总之，他们必须想方设法让贝尔公司盈利。

对于每一位团队成员来说，这都是一个富有启示的经历。事实上，这个团队要做的是设计、建造和运营一个高度复杂的电话系统，足够一个小城市使用，而这要求在一个很短的时间内完成。之后，他们要以同样的速度和效率拆除它。在成功完成任务之后，这个团队在几个基本的方面都发生了变化。他们经历了一个极端的考验，他们获得了成功。按照太平洋贝尔公司的说法，这个团队的成员通过这次考验，都已经变成了富有潜力的领导者了。

一些企业也想出了非常巧妙的办法来锻炼和考验有志成为领导者的员工。这些方法包括：

- 设立风险投资基金，让有潜力的领导者去创建新的业务。
- 把低利润的小规模业务交给年轻的管理者去经营。
- 继续保留陷入困境的业务，给有潜力的领导者扭转局面的锻炼机会。

通常，新生力量会带来新鲜的方法和创意。因此，一个富有领导权威的年轻高管可能会给一个得过且过、懈怠懒散、情绪抵触的团队带来根本的改变。

同样，如果工作中存在着一次新的商业冒险，不管它是一个完整的新部门、一种新产品、一项新服务，还是一次新的营销活动，组织都应该至少让有潜力的领导者成为团队中的一员，能让他们来负责那就最好了。这样的冒险将得益于他们的新观点，同时，他们也将从创造的经历中学习。



一个富有领导权威的年轻高管可能会给一个得过且过、懈怠懒散、情绪抵触的团队带来根本的改变。

作为一个打破旧习的领导者，罗伯特·汤森（Robert Townsend）在20世纪60年代带领阿维斯汽车租赁公司（Avis）走出了困境。他就非常信任从顾客的角度重新认识汽车租赁业务的高级管理者。阿维斯的每一位高管都得定期穿上阿维斯的红马甲，到公司的检测站去工作。同样，伟大的德国作曲家兼指挥家古斯塔夫·马勒（Gustav

Mahler）也要求其交响乐队的每一位成员，要定期坐到观众席上去从观众的角度了解乐队的演奏。作为世界上最大规模的退休金计划—大学退休权益基金教师保险和年金协会的前董事长兼首席执行官，克利夫顿·沃顿（Clifton Wharton）说：

> 你可以在他们一步步晋升的过程中发现那些有潜力的人。帮助他们培养并发挥那种潜力非常重要。这些人在个性类型方面并没有明显的一致性。但是，他们的确有一感。有些人似乎就是知道，就是了解，就是有提供愿景的能力。他们具备达成目标所必需的投入和热情。

岗位轮换是给有潜力的领导者提供的另一种锻炼方法，让他们从不同的角度去更多地了解和认识组织。 如今，让营销人员旁观产品规划已经是普遍的做法，但是，让产品设计和规划人员走出去了解市场，也同样应该成为普遍的做法，此外还应该给有潜力的领导者提供岗位轮换的机会，包括长期规划、客户谈判、销售以及海外职位。

风险越大，学习的机会就越多，当然失败和犯错误的可能性也就越大。正如我们在前面看到的，失败和错误是关键经历的重要来源。就像几乎每一位接受我访谈的领导者都谈到的，没有冒险就不可能有成长，没有错误就不可能有进步。事实上，你没犯错误说明你还不够努力。但是，就像错误是必需的一样，组织对待错误的健康心态也是必不可少的。

◆首先，组织必须鼓励冒险。

◆其次，组织必须把错误看成是整个过程中不可缺少的一部分，是正常现象。

◆最后，组织必须要在错误发生后采取修正措施，而不是急着责备当事人。

飞行员布鲁克·纳普说，人可以分成两类：一类是由于害怕就不敢动弹的人；另一类是虽然害怕，却仍然继续前进的人。

人生的关键不在于机会有限，而在于如何选择。健康的组织文化鼓励自主选择。 在这方面，正如我们已经看到的和摩根·麦考利所发现的，有潜力的领导者从难以相处的上司那里学到的，至少不比从好

上司那里学到的少。但是，反馈总是要比对抗更有建设性，而真诚也总是要比毫无意义的客套更有益、更具启发性。

所有的组织，尤其是正在成长的那些，都是在稳定与改变、传统与修正之间走钢丝。 因此，他们必须要反思过去的经历，并为员工提供鼓励反思的体系结构。

意义＝投入度

接受麦考利等人调查的高管们说，尽管找导师的想法听起来不错，但实际效果并不是很好。这要么是因为他们不能在组织的一个职位上待足够长的时间，以从这种关系中受益；要么就是因为所谓的导师是相对无效的。但是，组织本身就应该做一个导师。组织的行为、气氛和步调会有积极或消极的启示，组织的社会价值观和管理价值观会有非常大的影响力。 如果组织的意义、愿景、目的和存在的理由都不明确，如果组织不以看得见的方式奖励工作出色的员工，那么鼓励反思的结构就是不完整的；实际上，组织就是在盲目地乱撞。

领导力智慧

> 公司愿景在三个层面上发挥作用
> 1.在战略层面上，愿景是组织最重要的哲学。
> 2.在战术层面上，愿景是哲学的实践。
> 3.在个人层面上，愿景是哲学在每个员工的行为上的体现。

比方说，如果你想考察公司零售业务的效率，那就看看任何一家商店中任何一个店员的态度吧。如果店员是粗鲁无礼、愚昧无知、不可救药的，那么很可能要么最高管理者不称职，要么就是组织缺乏一个有凝聚力的愿景。把前面提到的爱默生的陈述引申一下就是：组织仅仅是它自身的一半，另一半是它的自我表现。

反思在每一个组织的各个层面上都至关重要。在如今紧张忙碌的气氛中，筋疲力尽是一个非常真实的威胁，所以，所有的高管都应该

实践新的3R原则：休假（**Retreat**）；恢复（**Renewal**）；回归（**Return**）。

高等教育界早就已经认识到了公休假的重要性，其他的组织也应该认识到这一点。时任数字设备公司首席执行官的肯·奥尔森（Ken Olson），每年夏天都会拿出两周的时间去划独木舟，并且断绝与办公室的所有联系。曾经担任检察官的杰米·拉斯金说：“当我已经完成了自己的所有工作，并且与每一位该沟通的人都谈过了之后，再也没有什么能挡住去路的时刻就到来了，而这时我会最强烈地感受到自己内心那些最真实的东西。”“再也没有什么能挡住去路的时刻”，正是在这样的时刻，意义开始浮现，理解、新的问题以及新的挑战也开始显现出来。

约翰·斯卡利总结说：“组织里可能有很多东西压制和扼杀了有潜力的领导者，例如，文化的根源以及流程当中的官僚作风等，都可能给想要成为领导者的人才制造巨大的困难。”但是，组织也可以做很多的事情来确保最有才干的员工脱颖而出。就像思想应该先于行动一样，反思应该紧跟着行动，不管是在组织层面上，还是在个人层面上。

学习＝领导

根据定义，一个组织应该有机地运转，这意味着是目的决定结构，而不是相反；组织应该作为一个大家庭而不是一个等级体系来运行，应该为其成员提供自主权以及考验、机会和奖励，因为组织终究只是手段而不是目的。

由于开发和利用个体潜能是组织的真正任务，所以，所有的组织都必须为其员工的成长和发展做准备，并设法为这样的成长和发展提供机会。 这是所有组织的真正使命，也是组织如今面对的首要挑战。

“

WARREN BENNIS

THE LEADERSHIP CLASSIC

思想是领导者穿越混乱找到愿景的方法，

如今，我们被混乱的世界包围着，

但是真正的领导者知道，

混乱是开始而不是结束，

混乱是活力和势头的源泉。

他们不但能接受变革，

还将在变革中茁壮成长，

同时铸就未来并建立学习型组织。

”

ON BECOMING A LEADER

10 铸就未来

在剧变的时代，学习者掌握未来。博学的人往往会发现，他们熟悉的那个世界已经不存在了。

——埃里克·霍弗
《先锋管理》

The leaders of future will be those who take the next step——to change the culture.

未来的领导者将是那些迈出了下一步的人——改变文化的人。

在本书的开篇我讨论了驾驭环境，现在我希望以同样的方式结束本书。我给大家讲了两个故事，两个主角分别是向环境臣服的埃德和征服了环境的李尔。你可能还记得，那个最终拒绝提拔埃德的董事会在新的领导者身上寻求5种品质：

- 专业能力（埃德具备）。
- 人际能力。
- 概念能力。
- 决断力和鉴赏力。
- 品格。

这些都是重要的品质，我认为那个董事会正在朝着正确的方向前进。但是，我们生活在错综复杂的时代，因此未来的领导者需要具备更多的品质。正如阿比盖尔·亚当斯在写给儿子的信中所说的：“这是天才渴望经历的艰难时代……巨大的困难催生伟大的品质。”

成为未来的领导者

要驾驭竞争激烈的环境，领导者必须首先理解21世纪的挑战。共同事业组织的创始人约翰·加德纳曾说：

> 领导者是那些理解主流文化的人，尽管这种文化的大部分是潜伏的，只存在于人们的头脑和梦想中，或者是在他们的潜意识当中。

但是，理解仅仅是第一步。未来的领导者将是那些迈出了下一步的人——改变文化的人。　再次借用库尔特·勒温的话说就是，如果你想真正地理解什么，那就试着去改变它。

此时此刻，我们迫切需要领导者。我们已经失去了竞争优势。除去通货膨胀，过去30年，美国人的收入仅仅增长了10%。我们的创新无与伦比，但在某种程度上，我们失去了制造业的优势，以及成功营

销新产品的能力。我们创新的产品，中国也可以生产和返销美国。

还有公共教育、健康医疗和政府管理的各种危机；华尔街和华盛顿似乎有时候超越了法律边界；工业曾经是巨人，现在是服务业，但服务业还没有变得很糟；无家可归者日益增多，但似乎无人知道如何应对；在很多城市，犯罪团伙危及邻里，国际恐怖分子的威胁也成为我们生活的一部分。

如果美国想要重获优势，解决现有的各种问题，领导者们就必须要找到真正的解决之道。唐纳德·阿尔斯塔特（Donald Alstadt），洛德（LORD）公司前首席执行官说：哲学家最有影响力，而非企业家或者达官贵人，历史早晚会证明，思想是根。按照阿尔斯塔特的观点，柏拉图的共和国已经实现，虽然不是以他想象的那种形式。当然，思想是领导者的外套，是领导者穿越混乱找到愿景的方法。

如今，混乱包围着我们，但是领导者知道，混乱是开始而不是结束。混乱是活力和势头的源泉。

在《巨人跳舞》（*When Giants Learn to Dance*）一书中，哈佛商学院罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）教授描述了当前混乱的环境所要求的态度：

◆要进行战略思考，投资未来；同时保持良好的业绩。

◆要有创业精神，敢于冒险；但是不要孤注一掷。

◆要继续把你目前正在做的一切做得更好，花更多的时间去与员工沟通、支持团队成员、启动新项目。

◆要了解业务的每一个细节；同时要把更多的职责和任务授权给他人。

◆要充满热情地专注于“愿景”，致力于努力地实现愿景；同时要保持灵活、应变、能够迅速地改变方向。

◆要大声地发表意见，做一个领导者，确定发展方向；同时要热情参与，认真倾听，善于合作。

◆要全身心地投入到创业活动当中，竭尽全力；同时也要保持身体健康。

◆要成功、成功、不断地成功，也要养育杰出的子女。

影响未来的十大因素

领导者怎样才能学会应对混乱呢？怎样才能学会不仅接受变革和模糊，而且还要在变革和模糊的环境中茁壮成长呢？总结起来，有10个因素，它体现了个人和组织的特征，将有助于领导者应对变革、铸就未来、建立学习型组织。

领导力智慧

> 影响未来的十个因素
> 1.领导者经营梦想。
> 2.领导者拥抱错误。
> 3.领导者鼓励反思讨论。
> 4.领导者鼓励发表不同意见。
> 5.领导者拥有“诺贝尔特质”：乐观、信念和希望。
> 6.领导者熟知管理中的皮格马利翁效应。
> 7.领导者拥有“格雷茨基特质”，具有某种“预感”能力。
> 8.领导者着眼长远。
> 9.领导者理解利益相关者之间的平衡。
> 10.领导者善于创建战略联盟和伙伴关系。

第一，领导者经营梦想。 所有的领导者都有能力创造一个令人信服、可以把人们带入新境界的愿景，并带领人们去实现愿景。在接受我访谈的领导者当中，不是每一个人都具备我将描述的全部十大特征，但他们的确都具备这第一个特征。彼得·德鲁克曾说，领导者的首要任务就是定义使命。马克斯·德普雷在《领导是一门艺术》中写道：“一个领导者的首要职责是定义现实，而最后一个职责是说感谢你们。在这两者之间，领导者是公仆。”

经营梦想可以分为5个部分，第一个部分是沟通愿景。荣格曾说：“一个未被理解的梦仅仅是一个发生的事件。一旦被理解之后，它就变成了一段活生生的经历。”作为首席执行官，吉姆·伯克把40%

的时间用于沟通强生的信条。如今，管理者仍旧要参加强生的挑战大会，在会上他们要一行一行地审阅强生创始人约翰逊将军的信条，看看需要做出哪些改变。这么多年来，有些改变是根本性的。就像美国宪法一样，强生的信条本身也是持久的。



领导者经营梦想可以分为5个部分：沟通愿景、谨慎选人、奖励、再培训和组织再造。

经营梦想的其他4个部分是谨慎选人、奖励、再培训和组织再造。所有这5个部分都在北欧航空公司前首席执行官詹·卡尔森（Jan Carlzon）的身上得到了充分的体现。

卡尔森的愿景是让北欧航空公司成为最终活下来的五六家国际运输公司之一（他认为很多国际航空公司会走向破产，结果也的确是这样，尽管他并没有预见到最近几年来往于整个欧洲的小型折扣运输公司的兴起）。为了实现这个愿景，他确定了两个目标：第一个目标是让北欧航空公司在100个不同的方面都比竞争对手好上1%。第二个目标是建立一个利基市场（market niche）。卡尔森选择了商务旅行者，因为他相信这是最有利可图的利基市场—要好过大学生、旅行社或者任何其他的选择。为了吸引商务旅行者，卡尔森必须要让他们与公司每一位员工的每一次互动变得令人愉快。他必须要让每一次互动包含意义和实用性、殷勤和关心。他估计，在公司员工与现有的或潜在的顾客之间，每天会有6 3000次这样的互动。他把这些互动称为“关键时刻”（Moments of Truth）[13]。

卡尔森还组织编写了一本神奇的漫画书《小红本》（*The Little Red Book*），用来向员工们沟通公司的新愿景。他还在哥本哈根创建了一所公司大学来培训员工。此外，他还精简了整个组织的层次。组织的结构图看起来不再像金字塔，而像一系列的圆环，一个星群。

这些圆环中的一个就是哥本哈根至纽约的航线。所有的飞行员、导航员、工程师、机组乘务员、行李员和预订代理商，每一位与这条航线有关的人，共同构成了一个自我管理、独立自主的工作团队。他

们有自己的利益分配计划，以便各方都能合理地分享航线带来的利润。他们还有一条哥本哈根至法兰克福的航线。整个公司就是由这些平等的小团队组成的。

通用电气的前首席执行官杰克·韦尔奇曾说："从前，老板能够成为老板，是因为他比为自己工作的人了解更多的事实。明天，人们则要通过一个愿景、一套共享的价值观和一个共同的目标来实现领导。"叶芝曾说："责任在梦想中开始。"愿景是清醒时的梦想。对领导者来说，责任就是要把愿景变为现实。在这个过程中，领导者会改变他们所在的领域，不管那个领域是电影行业、计算机行业、新闻业，还是一个国家。

愿景是清醒时的梦想。对领导者来说，责任就是要把愿景变为现实。

第二，领导者拥抱错误。　管理顾问唐纳德·迈克尔精彩地总结了那些像芭芭拉·科迪一样不怕犯错误、犯了错误敢于承认的领导者的经验。就像吉姆·伯克一样，他们营造了一种鼓励冒险的氛围。西德尼·波拉克告诉与自己合作的人，唯一的错误就是什么都不做。壮年时期的卡尔·沃伦达走在高空的钢丝上，丝毫不怕会坠落。正如加利福尼亚大学洛杉矶分校的前篮球教练约翰·伍登（John Wooden）所说："失败不是罪过，胸无大志才是罪过。"

第三，领导者鼓励反思讨论。　诺伯特·维纳（Norbert Wiener）曾经跟我说："在听到回应之前，我不知道自己说了什么。"领导者们知道，让自己的生活中有个不知疲倦、勇敢无畏讲真话的人，非常重要。在为《领导者》一书做访谈时，我有一个最让人感兴趣的发现就是：几乎所有接受访谈的首席执行官的婚姻伴侣都是原配。我认为原因可能是他们的配偶都是他们能够完全信任的人。来自配偶的碰撞会促进他们的反思，这可以促使领导者去学习、去更多地了解自己。

第四，领导者鼓励发表不同意见。　这是促成反思碰撞在组织层次上的引申。领导者需要周围的人持有不同的观点，需要他们唱反调，

需要他们充当“分歧传感器”来告诉自己所期望的与实际发生的事之间的差别。

实际上，领导者大致分成两类：

◆一类，雇用与自己观点相似或附和自己的人，他们将反映领导者的观点和想法。

◆另一类，雇用可以与自己互补的人，他们对组织和社会持有与领导者互补的观点。

作为一个梦想家，约翰·斯卡利聘用了一个真正的管理者来担任首席运营官。但是，即使有这些可以与自己互补的人在身边，让他们敢于大声地发表不同意见也不是件容易的事。在连续6次票房失败之后，塞缪尔·高德温（Samuel Goldwyn）把下属们召集到一起说：“即使你们可能失去工作，我也希望你们真实地告诉我，我和米高梅电影制片公司到底出了什么问题。”领导者周围的人都对他们所认为的直言不讳的危险非常警惕。大多数组织的悲剧之一就是，即使人们知道怎样做是正确的，他们还是任由领导者去犯错误。

为了消除这种倾向，领导者必须要像赫尔曼·米勒公司的前首席执行官马克斯·德普雷那样，沉醉于他人的疯狂想法；或者就像芭芭拉·科迪那样，通过与员工们打成一片来鼓励不同意见。当她与员工们坐在一间屋子里时，除非事先知道，否则你可能分辨不出她是上司。

韦恩·莫兰（D.Verne Morland）认为，首席执行官们必须亲自挑选某个人来担任意见领袖。在一篇题为《李尔王的弄臣：应对改变，超越未来的冲击》的文章中，他对直接向首席执行官负责的“弄臣”一职作了如下描述：“避开理性的表述，对让人困惑的事实进行影射；预报各方面转变的到来，以促使首席执行官意识到它们的意义；以嘲弄和以双关语挑战所有神圣的、被专家们证明是正确的和永恒的东西。”像李尔王一样，每一位领导者都需要至少一个“弄臣”。

第五，领导者拥有“诺贝尔特质”：乐观、信念和希望。 为了写作《领导者》，我采访了很多高管，其中一位高管非常肯定地对我说，

如果他去做科学家的话，会赢得诺贝尔奖，因为他觉得自己能够做成任何事。作为总统，罗纳德·里根是这种无限乐观的一个好榜样。里根的民意测验专家理查德·沃思林（Richard　Wrrthlin）给我讲了这样一个故事：有一次，他必须要让里根知道，在上次的刺杀事件发生一年之后，里根的支持率已经下降到了创纪录的最低点；而在刺杀发生前后，他的支持率一直处于创纪录的高点。通常，沃思林不会一个人进去见总统。但是这一次，没有人会跟他一起进去。里根看了一眼沃思林，说道："说吧，有什么坏消息。"沃思林对他讲了。那不仅是刺杀事件以来其支持率的最低点，而且也是民意测验史上从来没有过的总统在任期第二年的支持率的最低点。"伙计，看在上帝的份上，别担心，"里根对他说，"大不了，我再出去试着被刺杀一次。"

乐观和希望可以提供选择。希望的对立面是绝望；如果我们绝望了，那是因为我们感到没有选择。卡特总统被自己的"萎靡不振"论调搞得筋疲力尽。他认为他是在描述事实，但我们却觉得他让我们陷入了没有选择的绝望。领导者的世界观总是富有感染力的。卡特让我们沮丧消沉；里根，不管他有别的什么缺点，他毕竟给了我们希望。

在那些具备"诺贝尔特质"的人当中，另一个榜样是已故的喜剧大师乔治·伯恩斯（George Burns）。在他100岁的时候，他说："我不能死，有人预定了我的演出。"

有一句老话说得好："你不能阻止烦人的鸟儿在你头上飞来飞去，但是，你可以不让它们在你头上做窝。"

第六，领导者熟知管理中的"皮格马利翁效应"。 在萧伯纳的《皮格马利翁》（*Pygmalion*　）中，伊莱扎·杜利特尔（Eliza Doolittle）嫁给了弗雷迪·因斯福特·希尔（Freddy　Eynsford-Hill），因为她知道，在亨利·希金斯（Henry　Higgins）教授的眼中，她将永远是一个操着伦敦腔的卖花姑娘。她知道，教授根本不可能接受她的改变，永远会认为她还是老样子。正像她对弗雷迪说的："一位淑女与一个卖花姑娘的区别不在于她有怎样的举止，而在于她受到怎样的对待。在希金斯教授眼中，我将永远是一个卖花姑娘，因为他将总是把我看作一个

卖花姑娘；但是我知道，和你在一起我能成为一位淑女，因为你总是把我看成淑女。”

领导力智慧

> 斯特林·利文斯顿（**Sterling Livingston**）这样把皮格马利翁效应用于管理
> ◆管理者对下属的期望和态度，在很大程度上决定了下属的表现和职业发展。
> ◆优秀管理者的独有特征就是对下属提出可以达到高绩效期望的能力。
> ◆拙劣的管理者不能提出相似的期望，导致下属的潜力得不到充分的发挥。
> ◆下属似乎往往能够达到上司对他们的合理期望。

领导者期望周围的人能最大限度地发挥他们的潜力。领导者知道，他们周围的人会改变和成长。如果你对他们有远大的期望，你的同事们就会让你看到期望的实现。美国最优秀的教师之一海梅·埃斯卡兰特（Jaime Escalante）相信，洛杉矶内城天就只能坐在替补席上。

幸运超级市场的前首席执行官唐·里奇说：“管理者的一个真正职责是为人们确立标准和期望。这是一项重大的职责，如果你确立的期望过低，那么这无论对组织还是个人来说，都是一种浪费；然而，如果你把期望定得太高，以至于某个人无法达到，那么你就害了那个人以及整个组织。所以，这并不意味着我们都不应该有偶尔达不到期望的时候，但如果你让一个人总是失败，那就是恶意的、有破坏性的……我觉得理想的情况是，让那个人自我拓展一点点，但不要让他遭受太多次的失败。”

第七，领导者拥有“格雷茨基特质”，即具有某种“预感”能力。 韦恩·格雷茨基（Wayne Gretzky）是他那一代人中最优秀的冰球选手，他曾说，知道冰球现在的位置不如知道它将会出现在哪里更重要。领导者对于组织文化将怎样延伸、组织将发展到何种程度，就具有那样的预感。如果他们一开始没有那种感觉，他们会在到达的时候获得。

伊丽莎白·德鲁（Elizabeth Drew）描述了政治领域中的类似现象，特别提到了1988年的总统竞选：“很多人感到奇怪，为什么杜卡基斯（Dukakis）不改变方向，以一种人人都理解的方式质疑布什的爱国精神，让布什遭到谴责。这可以归因于杜卡斯基的直觉。他已经在政坛里混了很长时间了，但奇怪的是，他显得非常缺乏政治直觉—缺乏本能，缺乏知道当时该做什么的能力，缺乏预感。一个总统必须具备直觉—但是我们还看不清楚，另一个总统候选人是否具备这种直觉。”

领导者对期望的态度是现实的。他们的座右铭是：拓展自我，但别绷得太紧。

第八，领导者着眼长远。 他们有耐心。已故的阿曼德·哈默（Armand Hammer）在自己89岁时说，如今他只提前10年制订长期计划，因为他希望能亲眼看到它们实现。在自己40岁时，芭芭拉·科迪知道她还有时间找个新的工作，甚至是开始一个新的职业生涯。日本人的耐性几乎超出了我们的想象，据我所知，有一家日本公司居然有一个250年的发展计划。

即使是短视的华尔街，也偶尔会拥有长远眼光。在20世纪80年代后期，因为预见到了欧盟将在1992年变成现实，迪士尼的迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）派罗伯特·菲茨帕特里克（Robert Fitzpatrick）到法国，负责新的欧洲迪士尼项目。艾斯纳的这种预见能力推高了迪士尼的股价。加州联邦银行也曾经为开拓这个可能是地球上最大的单一市场提前做出了准备。在20世纪80年代，因为预见到了欧洲的统一，加州联邦银行在英格兰开设了一家分行，并且在布鲁塞尔、巴塞罗那、巴黎和维也纳也增开了分行。

第九，领导者理解利益相关者之间的平衡。 他们知道，必须要平衡组织内有利害关系的各个群体的竞争性主张。在《先锋管理》一书中，吉姆·奥图尔把平衡利益相关者称为最佳公司遵循的第一原则。他引用已故的阿科石油公司（Arco）的前总裁桑顿·布拉德肖

（Thornton Bradshaw）的话说：

> 在我这里，每一个决定都会受到如下若干因素的影响：对公众舆论的可能影响；环保组织的反应；对消费者、税制改革者、反核武器者、沙漠保护主义者以及其他行动群体的可能影响；能源部、环保署、职业安全与卫生管理局、州际商务委员会、联邦贸易委员会等联邦机构以及州和市政当局的限制；对通货膨胀和政府的反通胀计划的影响；工会的态度；欧佩克。噢，我差点忘了，还有预期的经济利润、风险等级、在一个竞争市场中获取资金的问题、我们组织的生产能力；如果有时间，还得考虑竞争。

因为对平衡利益相关者的必要性有着清醒的认识，所以领导者对费里斯综合征非常警惕。曾领导联合航空公司的费里斯有一个万花筒般的愿景—提供全面服务，不仅开通航班，而且拥有在机场迎接乘客的豪华轿车和提供住宿的酒店。为了达到这个目标，他甚至改变了公司的名称。新名称没有任何含义，但它体现了风格。然而，费里斯的愿景被歪曲了。他忘记了，在这个游戏中还有其他的参与者，例如，飞行员工会和董事会。他可能只看到了组织之外的美妙世界，而没有注意他的身边正在发生什么。飞行员们试图买下航线，董事会大发雷霆，费里斯出局了，公司也重新换回了原来的名字。

世界的现实性、周围环境的复杂性、平衡利益相关者的必要性，这些都不可以被愿景那万花筒般的绚丽光环所掩盖。

第十，领导者善于创建战略联盟和伙伴关系。 他们站在全球的高度看待这个世界；他们知道，回避全球化已是不可能的。未来英明的领导者将认识到与其他休戚相关的组织建立联盟的重要性。正因如此，北欧航空公司与其他的航空公司建立了伙伴关系。联邦快递在挪威的最大竞争对手拥有3 000多名员工，是挪威最大的公司之一，他们也与联邦快递建立了伙伴关系。第一波士顿与瑞士信贷联手，共同出资创建了瑞士信贷第一波士顿银行。通用电气与英国通用电气合作，建立了很多合资公司。尽管两家公司的名字相同，但一直以来他们相互没什么关系。通用电气曾经考虑收购英国的同名公司，但最终选择了与之联盟。另外，也有越来越多的非营利组织认识到了战略联盟和伙伴关系的重要性。

这就是这些领导者如何成功、如何铸就未来的。那么未来的领导者又该怎么办呢？未来的领导者将具有以下的某些共同点。

领导力智慧

> 未来领导者的共同点
> ◆通识教育
> ◆无限的好奇心
> ◆无尽的热情
> ◆富有感染力的乐观精神
> ◆信任他人和团队合作
> ◆喜欢冒险
> ◆致力于长期发展而不是短期利润
> ◆追求卓越
> ◆适应能力
> ◆共情能力
> ◆真实
> ◆正直
> ◆有愿景

当他们真实地展现自我，他们将开创新的篇章，开创新的行业，也许还将塑造出一个全新的世界。

如果在你听来这像是一个不可能成为现实的梦，那就请你这样想：展现自我比掩藏自我更加容易，而且也将获得更大的回报。

ON

BECOMING

A

LEADER

20周年纪念版结语

伟大的需求呼唤伟大的领导者

6年前，在我修订再版《成为领导者》的时候，世界正在焦急地等待，看美国是否会与伊拉克交战。今天，我们所有人都知道了这个悲剧性的答案。现在，折磨美国的问题是，我们什么时候撤出伊拉克，我们在那里的战斗时间已经超过了第二次世界大战。这场战争让4 000多名美国士兵失去了生命，让他们的数千名亲属悲痛欲绝，让成千上万的伊拉克平民惨死。这场战争也让美国耗费了一万亿美元的巨资。这些钱是向其他国家借的，这是美国历史上第一次在参加战争时没有征收足够的税款来负担支出。

在上一次再版时，美国也正在经历经济上的动荡。2002年，一场导致股票暴跌40%的经济衰退的影响仍未消退。今天，在我写作这些文字时，美国正陷入一场更加严重的衰退，堪比大萧条。与历史上的模式相似，本次经济衰退也是产生于经济泡沫之后。在此前后，人们争相购买房子，房价在飙升到疯狂的高度以后一落千丈，同时波及其

他商品的价格。食品和燃料的价格下降了，尽管美国的工作机会成百上千地消失。这些问题不是天灾，而是因为各个层级缺乏领导者，是由政府官员和那些银行和金融服务机构的领导者的失败所引起的。

危机的出现揭示了领导力的状况，也展现了我们时代对领导者的需要。面对当前的金融危机，人们采取了相对快速和协调的努力来应对。在2008年秋天，任期将满的小布什总统要求国会通过7 000亿美元的救援计划。在行动的初期，出现了一两个错误的举动，包括财政部长亨利·波尔森（Henry Paulson）使用了饱受争议的词语“紧急救助”来描述这个计划。政府干预没能阻止股市在10月份的暴跌，纽交所股票连续一周每天暴跌几百点，然后冲击了单日跌幅936点的纪录。市场的动荡意味着数百万美国人会在这一财政季度结束期间收到他们养老保险的说明。很多人都害怕打开这个文件—理由很简单，因为信封中的信息是悲惨的。根据国会预算办公室的说法，美国在2007年7月31日到2008年9月30日之间，共计损失了2万亿美元的退休金。很多人害怕他们将永远无法退休。《纽约时报》不断以罗兹·查斯特（Roz Chase）的漫画形容全国人民的心情。它在美国财政部提供三大“感恩节食谱”期间刊出了这些漫画：

六个可口的土豆
一个菠萝
你的退休金账户
把所有东西混合在一起
烘烤至这个账户完全融化

过去，经济衰退通常发生在一国之内，这次的经济危机之所以格外可怕，是因为我们现在是一个相互连通的世界，全球经济是联系在一起的。这场危机是由于信用市场的冻结引发的，而这又是由监管不良的金融机构的次级债的价值大跌导致的。这些次级债捆绑、混合在新的有价证券中。尽管这些不稳固的新产品诞生在美国，但是当它们突然开始降价时，巴西、爱尔兰、保加利亚、南非、中国和卡塔尔也受到了牵连。

《纽约时报》刊出了一幅地图，用红色标示出了受到影响的国

家，标题是“全世界的震荡”。小小的冰岛受到的打击尤其严重，随着它在经济崩溃的边缘摇摇欲坠，一些人开玩笑地把这整个国家放到eBay上出售。在《纽约时报》的一个专栏中，托马斯·弗里德曼问道：“谁知道冰岛只是一个带有冰川的避险基金？”一个国家的经济事件导致遥远的涟漪的时代过去了。弗里德曼在两本畅销书中很有说服力地阐述：今天的世界是平的，它的机构和利益如此相互联系，以至于在艾奥瓦发生的事情，会像海啸一样影响到上海。随着经济的多米诺骨牌延伸到全世界，一个角落贪婪和错误的做法可以给任何地方带来麻烦。

最近几十年，美国很少需要面对如此严峻的证据—我们的领导力是多么的失败。我们对经济的脆弱性感到震惊，我们的信心也发生了动摇，不知道领导者们是否能够修复这个问题。经济的混乱可以解释为什么2008年的大部分时间，全世界，尤其是美国都弥漫着一种异常悲观的气氛。在2008年标志性的总统选举之前，很多人越来越强烈地感觉到所谓的“美国世纪”很快就行将结束。有思想的人们并没有陷入对美国正在丧失其世界超级大国地位的恐惧中。但是，很多人都感到这个国家最好的时光已经过去了。这些感受是可以理解的。美元对欧元的汇率如此之低，以至于很多美国公民都不再去欧洲旅游。持有美国护照曾经是一种荣耀，现在却不再保证能在任何地方都会受到热情、友好的欢迎。美国人受到欧洲和其他盟友的猛烈批评，其中大部分将矛盾对准了布什的执政。随着美国经济的衰退传导到其他国家，这些批评之声更是不绝于耳。在《纽约时报》的一个社论板块，英国作家安德鲁·奥黑根（Andrew O’Hagan）写道：“很多伦敦人对美国的次债危机十分愤慨。”为了表达英国人对美国责任的愤怒，奥黑根引用了斯科特·菲茨杰拉德在《了不起的盖茨比》中对汤姆和黛西的致命的漠视的描述：“他们把东西撕毁，然后再回到他们的金钱或满不在乎或任何让他们待在一起的事情中，然后让其他人清理他们制造的混乱。”

美国的衰退在其他方面也是明显的。“不让一个孩子掉队”的政策也没能改善这种情况。我们的中学教育让美国的竞争力更差了，特别是在数学和科学方面。1/3的美国孩子以及一半的少数族裔孩子不能

从高中毕业。看看新奥尔良这个城市，它也受到很大的心理创伤，这里本是最具美国特色的艺术形式—爵士的诞生地，但一切都被卡特琳娜飓风和政府的无能给破坏了。即便这个国家的自我怀疑并不明显，其他国家也开始感觉到新的力量。没有哪个国家像中国这样爆发出如此强大的全球影响力。每隔几周，在上海就会有一栋世界上最高的摩天大楼拔地而起。2008年中国向美国提交了互联网用户数据：中国网民有2.53亿，而美国是2.2亿。当然，问题并不是中国现在保持了计算机用户的纪录，而是中国正大规模拥抱一个代表这个时代的技术。在某种意义上，美国优势转变的一个象征是2008年盛大的北京奥运会。这是电视史上最受关注的事件，吸引了全世界47亿的观众。

每隔十年左右，我发现自己都会写道：我们比以往任何时候都更需要领导者。这在写作本书时似乎尤其明显，特别是看到布什政府执政的最后几个月，这个国家似乎无法摆脱的混乱。其他人也有同样的感受。2007年的一项关于对领导者的信心的调查显示，77%的被调查者感到美国陷入了领导危机。更多的人（79%）认为如果找不到更好的领导者，这个国家就会衰落。2008年大选之前的调查显示的结果更糟糕。（这项调查是哈佛大学肯尼迪政府学院的公共领导中心与美国新闻世界报道栏目举办的。）

这个悲观结论的一个主要原因是布什统治的巨大失败（虽然也没有人喜欢国会）。当我写前一版的导言时，新上任的布什总统刚刚发表了他最有文采的演说—他在“9·11”恐怖袭击之后对国会作的2001年的致辞。这个演讲鼓舞了人们对布什在困难时期领导这个国家的期望，这也是他执政时期的巅峰。

不幸的是，在布什的两个任期中，失败一个接着一个出现。以可疑的立场出兵伊拉克，没能为出兵后的事务做好规划，这些都是最差的表现。其他的还包括：对卡特琳娜飓风缺乏有力的回应，损坏了这个国家在世界上的道德形象；对美国公民权利的破坏，以及经济衰……这个清单举不胜举。不幸的是，在大部分地方，因为执政缺乏透明性，我们对这些失败的原因还知之甚少。这种透明度的缺乏本身就是一个严重的问题。不知道事情是如何失败的（在某些情况下，不

知道什么事情失败了），未来的执政就无法进行完善。

作为总统，布什是特别危险的领导者的代表—能力有限，顽固不化，大权在握。事实上，布什的领导力最惊人的体现在于，他认为自己有空前的权力，可以对抗政府中的立法机构。以下的例子展现了布什政府的霸权。在执政期间，布什用了所谓的“签署声明”改变了新通过的法律的1 100多个条款。在这些签署声明中，布什断言法律中的这些条款应该被忽视，因为它们违反宪法，限制了总统的权力。有多少美国总统会用这种方式消除这个国家的法律？真的很少。根据《纽约时报》的说法，之前所有的总统作出的此类改变合起来只有600条。

对布什政府过度扩张的赞誉或指责都指向了布什的副总统，迪克·钱尼。弗朗西斯·培根写道：“真理是时间的女儿。”我们需要等待一段时间才会知道切尼在布什执政中扮演的角色，但是看起来，他悄悄地、勤勉地把自己从一个无关紧要的角色变成了一个虚拟的影子总统。根据美国宪法，副总统只有两个职责：管理参议院并在出现平局时进行投票；如果总统意外死亡，丧失能力，被弹劾，或者犯罪时，继任总统。本·富兰克林对副总统这个职务的最温和的描述是“多余的殿下”。但是曾在他的办公室工作的约翰·亚当斯对这位美国副总统身上的悖论有一个更犀利的评价：“我什么都不是，但我可以什么都是。”

数据支持了亚当斯的结论。在20世纪，有1/3的美国总统死亡或者丧失执政能力（或者像尼克松那样，因为遭到弹劾而辞职）。但其中只有伍德罗·威尔逊在患了一种虚弱的疾病（其严重程度没有公之于众）之后，由他的副手继任总统。但是钱尼却在顶层未发生变化的情况下更新了他的职业。就像绿野仙踪，他艰难地走出了公众视野，不知疲倦地影响着那些重大的决策，例如，国家以石油为中心的能源政策，与伊拉克交战，以及一些争议性政策的采用，如采用水刑等强制性审讯。很多评论家相信，钱尼是布什的极端缺乏透明性的执政的铸造者（这并不能削减总统本人对此的责任）。

就像我先前指出的，我们要了解布什政府的真相还需要几年。在新近畏首畏尾的报刊中，围绕这些所做的调查报告太少了。但是，我们已经有一些衡量他执政透明度空前缺乏的方法。看看作家格雷姆·伍德（Graeme Wood’s）2007年发表在《大西洋》杂志上的重要文章。伍德比较了比尔·克林顿和乔治·布什执政期间，在公布政府信息方面的区别。按照伍德的说法，克林顿的基本方式是“如果大家有疑问，就把它公布出来”。他的继任者的方式正好相反：“如果有疑问，就把它分门别类。”由于这种管理哲学的根本差异，2006年，布什政府对2060万份文件进行了分类，是克林顿执政时期分类文件数量的6倍。作为一个拥护坦诚和透明达50多年的人，我相信政府的不透明对于组织而言，就像是动脉硬化。不透明会阻碍信息的自由流动，而这是作出明智决策、让组织保持健康的必要条件。没有坦诚和透明，组织会患病和失败。

我们从布什白宫的一名内部工作人员那里得知，布什重视忠诚高于重视坦诚。在领导的研究中很少有绝对的原则，但至少有一条：没有谁能成为真正伟大的领导者，除非他接受甚至拥抱坦诚。坦诚在组织中有极大的价值。它能使领导者避免陷入孤立，被一群只会说“是”的人所包围。它强迫领导者倾听逆耳的忠言，从而保证他掌握作出明智决策所需的所有信息。我们倾向于崇尚那些靠敏锐的直觉果断行动的领导者。有时，直觉的反应是明智、有效的回应，它吸收了很多难以计算、并且彼此不相关的见解和信息。但是直觉的反应通常是基于过少的信息所做的武断选择。我的猜测是，布什广为人知的对自己直觉的自信会给直觉领导带来一个不好的名声，至少在一段时间内是如此。这对我们大家都是有好处的。

说到坦诚，很重要的是记住，它应该是互惠的。它需要上下互动，因为追随者也需要知情。领导者有时候试图限制把重要的信息传递给其他高管。他们把这些信息当作是执行官的恩惠，就像坐公司的直升机一样。但是，只要可能，信息就应该被充分分享，不管是在一个组织中，还是在一个国家中。很明显，一些贸易和国家秘密还是需要保守的。但是最重要的信息并不是敏感的，分享这些信息可以让追随者作出明智的决策，并根据这些决策采取行动。那些获得信息的人

会离组织的核心更近一步，由此士气得到提升，绩效得以改善。相反，缺乏坦诚会降低士气。最糟糕的情况是，人们得到的都是错误的信息。在我的经验中，当追随者发现他被骗了时，他永远不可能成为忠心不二的追随者。敌人反而由此产生。

一个重要的生动案例是斯科特·麦克莱伦（Scott McClellan），乔治·布什的新闻发言人。他是总统的一位忠诚甚至热心的支持者。后来，他发现他的上司在白宫卷入中央情报局特工瓦拉里·普莱姆身份泄漏案一事上撒谎了。更严重的是，布什总统后来才承认，他的确给一些选定的分类信息的泄漏开了绿灯，而之前麦克莱伦还保证总统没有这样做。当他在2008年发表他饱受争议的著作《发生了什么：布什白宫和华盛顿的欺骗文化》（*What Happened*：*Inside the Bush White House and Washington's Culture of Deception*）时，前共和党同事觉得麦克莱伦似乎丧失了理智。但是这位前新闻联络官的表现，与一个感到被曾经信任和崇拜的人所背叛的人的表现并无二致。麦克莱伦在最后一刻终于成为坦诚的领导者，他对自己的新信仰充满积极的承诺。他不仅仅是口头上尊崇坦诚和透明。他在书中提出，白宫需要一个新的岗位，一位负责坦诚的副参谋长，他的工作应该是“确保总统是开明的、直率的，努力超越党派之争，达成团结一致”。在麦克莱伦的计划中，新的副参谋长将有三个助手，其中一位助手唯一的任务就是促进和保护透明。他的职责将包括确保信息按照符合国家利益的原则进行分类，而不是简单的“保护行政人员，避免令人尴尬或者带来麻烦的政治事件”。

最终会有数不清的文章撰写布什总统为什么以及是如何失败的。但是，即便现在，这样做也很重要：仔细检查前任总统，从他的反面案例中学习—汲取恰当领导的关键教训，而不是对他进行妖魔化。我认为，布什最大的一个失误，就是他义无反顾地投入某一种意识形态，而不是从有原则的实用主义出发。例如，在涉外事务方面，布什狂热地相信民主是所有人期待、渴望的，并将最终获得胜利。这种意识形态被证明尤其不适合于中东的实际情况。伊拉克的选举导致什叶派政府与曾经强大的逊尼派以及逊尼派在中东的盟友们争执不休。加沙的自由选举让哈马斯（一个反西方恐怖主义组织，以覆灭以色列—

美国在中东最坚实的盟友为目标）变得强大。并且，由于行政官员在意识上对政府的蔑视，在布什当政时期，最具破坏力的因素之一就是缺乏有效监督的私有化的侵蚀。它导致了伊拉克战争的大范围外包，对财政部门和其他行业的监督不充分，联邦医疗保险以及其他政府项目的秘密半私有化。政府官员明显的党派斗争，给司法部和其他传统的无政治意义的政府部门造成了损害，这些部门曾有过努力实行精英管理的辉煌历史。甚至，布什的行为看上去不像是国家总统，更像是共和党的保护伞，他让本就分化严重的国家两极分化更加严重。这个教训超越了任何一个政党—共和党或民主党。一切都上升到意识形态的方法解决不了复杂的问题。伟大的领导者不会试图给问题强加意识形态模板—不管是右倾还是“左”倾的意识形态。一流的领导者知道，每个问题都有它棘手的一面，他们会以包容、合作的方式来找到适合实际情况的解决方案。

简而言之，在我上一版的《成为领导者》序言和这一版的结语中，我需要每位读者掌握的背景已经发生了很大的变化。乐观主义经历了持久的战争、经济的阵痛和国家两极分化的考验。在这个新的背景下，2008年的美国总统选举变得扣人心弦就不足为奇了。对这一竞选着迷的不一定是学习领导力的学生。它和美国历史上任何竞选一样重要。而它令人上瘾。随着似乎无穷无尽的竞选活动的进行，11月4日的大选越来越临近。媒体在网上大量发布竞选文章，人们花大量时间阅读政治博客，以至于他们的工作受到影响，人际关系也受到破坏。然后候选人开始粉墨登场，出现在人们大量关注的政治相关网络和电视上。

在很多方面，竞选活动都可以看作是过去十年最重要的关于文化变革的缩影。一个重大的进步是，在科技的推动下，新兴媒体的出现改变了美国社会，包括竞选的流程。最流行的在线报纸，例如《赫芬顿邮报》，其影响力已经堪比《纽约时报》《华尔街日报》等报纸。在获取信息上，有线电视险胜网络电视，也许是因为很多有线电视知名人士政治表演性更强。竞选活动的速度（和其他所有活动的速度一样）也加快了，候选人的演讲评论和电视广告中出现抵制的滞后时间大约是几个小时。由于有了谷歌，候选人在过去进行的大多数演讲可

以随时被人们找到。从某种意义上说，博客圈是没有“过去”的概念的。任何发生在摄像机前（几乎所有的手机都有摄像头）的事都能永久储存和取回，并在瞬间得以散播。这样一来，候选人在竞选活动中的演讲就在博客圈中同步进行了。在这场互联网上的竞选活动中，真相和谎言以不可预测的方式混合在一起；斯蒂芬·科尔伯特（Stephen Colbert）的《真相》（*Truthiness* ）是这一新现实的完美反映。和公开的竞选活动相比，候选人不需要控制这一影子竞选活动，尽管他们可以影响它。不管它是基于事实或者沉浸在偏见中，或者更糟，这个影子竞选活动塑造了人们的态度，对选举结果有着真实的、不可预测的影响。

由于总统竞选这个问题严肃而复杂，牵扯到整个国家，那些跟踪2008年总统大选进程的选民，都有一种提心吊胆的心情，普遍感到这场赌注实在是太大了。没有现任总统或副总统的参选，所有的可能都存在。这场选举不同寻常地开始于2007年的早期，并且因为出现了几位开创历史的民主党提名候选人而与众不同。纽约参议员和前第一夫人希拉里·罗德姆·克林顿是第一位获得民主党总统提名的女性。她很快就证明自己是一个强大的竞争者。她和强大的竞争者——来自伊利诺伊州的参议员巴拉克·奥巴马，展开了竞争。第一份总统资讯来自奥普拉·温弗瑞，她展示了奥巴马在2004年的民主党政党大会上进行的打造声望的演讲，他有预见地反对伊拉克战争，这让他与其他民主党的政治人物区别开来。

奥巴马是一名候选人，也是一种现象。他的支持者能够填满扬基体育馆，他们中的很多人都是第一次参加投票。在圣路易斯，10万人聚在一起听他演讲。当奥巴马走出国门会见世界领导人时，总统们和酋长们和他握手时会像孩子一样露出真心的笑容。奥巴马永远是准备好的样子，从容不迫，他得到特德（Ted）、卡罗琳·肯尼迪和后来的前国务卿科林·鲍威尔的认可。在以阿尔·史密斯（第一位天主教总统候选人）命名的年度福利晚宴上，奥巴马开玩笑地说：“与你听到的谣言相反，我没有出生在马槽里。”在很多方面，奥巴马体现了美国超越种族的诺言，在这里人们评判候选人“不是因为他们的肤色，而是因为他们自身的特质”。但是在这场福利晚宴上，奥巴马略微提到

他是斯瓦希里人（Swahili）和他的阿拉伯名字，这是以往竞选总统的人从未做过的事。“我的中间名是侯赛因，”他解释道，“是一个很显然认为我永远不可能成为总统的人起的。”

在一系列激烈的辩论后，希拉里在2008年的总统预选中赢得了史无前例的1 800万选票，但是最后却在提名权上输给了奥巴马。虽然希拉里在大量的民主党辩论中脱颖而出，尤其是在她精通的话题上，但是奥巴马选择了特拉华州参议员约瑟夫·拜登（Joseph Biden）作他的选举搭档，他也获得了总统提名。

民主党总统提名的竞争有时是很有争议的，它似乎是鼓励结盟的。与之相反，共和党竞选则像广告片一样无聊。共和党的候选人都是慎重考虑的白人男性，包括“9·11”时的纽约市市长鲁道夫·朱利亚尼和前马萨诸塞州州长米特·罗姆尼（Mitt Romney）。并且他们的基本策略是与布什总统拉开距离，甚至根本不提布什总统的名字，只提醒选举人，他们和现任总统是同一政党的。尽管早早就被认为会在竞选中出局，但是越战英雄、亚利桑那州参议员约翰·麦凯恩（John McCain）最终成为了共和党的总统候选人。麦凯恩自称是一个持不同意见的人，他克服了巨大的障碍，例如，在顽固的保守派中不受欢迎，以及他的年龄。如果被选中，他将以72岁高龄成为有史以来最年老的总统。

但是，在2008年8月的最后几天，当麦凯恩宣布他的副总统不是无党派的乔·利伯曼（Joe Lieberman），或者相对温和的其他人时，共和党竞选活动突然变得引人注目，麦凯恩被认为是处于有利位置的。麦凯恩选择了40岁的萨拉·佩林（Sarah Palin），年轻的阿拉斯加州州长，除了在政党圈子外，几乎没有知名度。一位小城市前市长，年轻的“女王”，自称是5个孩子的“冰球妈妈”，其中包括一位患有唐氏综合征的婴儿。佩林以一个充满魅力的演讲把自己介绍给了全国人民，吸引了大量观看奥巴马例行演讲的电视观众。在这个演讲中，佩林—共和党的第一位女性候选人，也创造了她自己的历史，她试图吸引希拉里·克林顿的很多女性支持者，她承诺会着手解决希拉里遇到的瓶颈。作为反对堕胎者（甚至是在强奸和乱伦中怀孕），佩林

认为神创论应该和进化论一起在学校进行教授，佩林强烈呼吁帮助选举布什总统、对麦凯恩没有兴趣的福音派教徒能够作出改变。

最初，媒体猛烈抨击佩林，就像他们曾经抨击奥巴马一样。这两个人都像名人和摇滚明星一样—这是共和党人以前用来贬低奥巴马的话。佩林被证明是有天赋的竞选者，犀利中肯，带着平民论调（她经常提到“坐着喝酒的人”，显然是想利用布什已经赢得的信任，在某种程度上，相比于阿尔·戈尔或者约翰·克里，选民更愿意和他喝酒）。佩林平易近人、非常爱笑、爱眨眼，她很好地成为她的党派的代表。她经常毫不迟疑地煽动保守的人群，指责奥巴马“与恐怖分子结交”。尽管她最初有一些吸引力，但是她的下降趋势很严重。由于她欠缺经验，麦凯恩提出的奥巴马缺少成为总统的经验的论点受到削弱。在我看来，这在整个竞选过程中就是一个失败的论点。历史不断地证明，在判断领导者的品质时，经验不能代替好的判断力。

这4位竞选者的生活可以作为传记电影的题材。就像我们的文化中经常发生的那样，即便是牙膏品牌也常常以它们的“故事”来进行市场推广，竞赛变成讲故事大赛。麦凯恩，他的竞选口号是“国家第一”，体现了作为前海军飞行员的勇气、爱国和牺牲。他曾经参加越战，并作为战犯在臭名昭彰的河内希尔顿（Hanoi Hilton）饱受折磨。从那时起，他赢得了独立人士的声望，在移民和减少富人的税收上发表了不同于他的党派的意见（不久他撤销了这一观点）。出生于1961年的奥巴马，有一个异国情调的、属于当代的故事，强调他与世界的联系。他的父亲是肯尼亚人，母亲是一位来自堪萨斯州的白人，她艰难地在夏威夷和印度尼西亚抚养奥巴马长大。在孩童时期，父亲抛弃了他们，奥巴马主要靠救济长大。后来，奥巴马成为《哈佛法律评论》的主编。从哈佛大学毕业后，奥巴马没有选择加入一家4星级的法律事务所，而是以一名芝加哥的社区组织者的身份开始了公共管理的生涯。奥巴马承认他和当代美国人看起来不一样，他本身践行着变革的诺言。

与麦凯恩和奥巴马一样，拜登经历了生活的变迁，严酷的考验塑造了他的性格和领导风格。1972年，拜登29岁，当选联邦参议员，

成为历史上第二年轻的参议员。他在华盛顿正准备搬入新办公室时，一通电话告诉他，他的妻子和女儿在特拉华州的一场车祸中丧生。他的两个年轻的儿子也因为伤势严重，生机渺茫。两个儿子最终康复了；拜登在他们的床边宣誓就职。拜登成为了受欢迎的参议员和单身爸爸，后来拜登再次结婚，现在是一个女儿的爸爸，同时是一位祖父。作为一名反对任命保守派法官罗伯特·博克（Robert Bork）就任最高法院法官的外交政策专家，拜登的言语失态，他每天晚上乘火车回到特拉华州与家人团聚的事也广为人知。

也许因为佩林的故事一开始是人们最不熟悉的，所以她的叙事获得了最多的媒体传播。她的照片不断出现在报刊杂志的封面上，旁边的背景介绍让她听起来像是安妮·奥克利（Annie Oakley）和神奇女侠（Wonder Woman）的组合，既能够射杀麋鹿，又能换尿布，完成国家事务。共和党选择她是为了平息过去的历史并吸引女性选民（批评者称她为“芭比娃娃”）。共和党把她塑造成了一个和麦凯恩一样具有独立意见的人士，无所畏惧地在阿拉斯加发展起她自己的政党。在《新闻周刊》中，杰弗里·巴斯洛特（Joffrey Barthelot）和卡伦·布雷斯劳（Karen Breslau）描述了佩林如何符合由来已久的美国故事。他们写道：“佩林的个人故事是伟大的美国神话之一——吃苦耐劳的拓荒女性，虔诚而坚决克服不平等最终成功的故事。她的故事可以拍成一部卡普拉电影，或者一部针对女性的电影。但是在最具政治性的传记（或者好莱坞电影）中，她坚强、犀利的一面被抹去。对她的批评者来说，她是肤浅、投机的，甚至是堕落的。”最后还暗示阿拉斯加立法机关应针对佩林是否不恰当地解雇一位联邦官员进行两党调查。在10月，调查机构宣布，州长佩林违反州道德法律和滥用职权，但是她有权任命一位新官员。

选举强调的一个事实是，我们的选举是一种文化，其中娱乐和新闻已经变形为第三种类别，把二者结合起来，通常被称为“信息娱乐节目”。在投票时，年轻的投票者总是说他们的消息来自《乔恩·斯图尔特的每日秀》（*The Daily Show with Jon Stewart*）或者《科尔伯特报告》（*The Colbert Report*）。对于那些依靠主流媒体的人来说，这些基本是喜剧表演，而不是新闻来源。约翰·麦凯恩在《大卫深夜脱口

秀》（*David Letterman* ）中，宣布了他竞选总统的意图，后来又在节目中就他突然取消上台，请求莱特曼（Letterman）的原谅。有线电视定期报道了《视野》（*The View* ）节目所支持的女性候选人。但是，当作家和表演者蒂娜·费（Tina Fey）开始在《周六夜现场》（*Saturday Night Live* ）节目中扮演萨拉·佩林时，竞选活动变成了彻头彻尾的超现实主义。玩弄着候选人签名的眼镜，引用着她说的话，费精彩地模仿了佩林的法戈口音、乡下人的特殊习惯以及弯弯曲曲的语法。佩林不久后亲自出现在节目中，允许费在工作室表演并在台上代替她。

和佩林（在电视上训练有素）一样，奥巴马天生具有非凡的魅力（个人的魔力，吸引和影响观众的能力）。这也是明星的一种能力，让一些演员可以掌控舞台或银幕。政治也是一种表演艺术，奥森·威尔斯第一次见到富兰克林·德拉诺·罗斯福总统时就清楚了这一点。罗斯福和蔼地对这位已经很传奇的演员兼导演说：“你知道的，威尔斯先生，你是美国最伟大的演员。”威尔斯回答道：“哦，总统先生，您才是。”只有在很少的时刻，当候选人与那些他们希望领导的人处在同一个空间时，他们必须有足够强大的修辞和表演能力，来超越电视和其他媒体对他们的歪曲。他们必须是足够优秀的表演者，说服观众他们拥有共同的梦想和利益。这样的领导者有能力把一群人变成一个共同体或者一群暴民。魅力是可贵的天赋，罗斯福拥有，肯尼迪拥有，里根拥有，克林顿拥有。悲哀的是，希特勒也拥有。不管我们是否喜欢，它都是政治的一部分。

尤其是自从有了电视机，外表吸引力成了魅力的一部分，虽然是有争议的部分。它出现得如此频繁以至于了无新意：事实上，几乎所有通过收音机听到1960年尼克松和肯尼迪辩论的人都认为尼克松会赢。只有那些近距离观看辩论的人才知道胜利属于肯尼迪。因为一边是皱着眉头的尼克松，留着八字胡，不时擦擦头上的汗水；另一边是年轻的、像运动员一样的肯尼迪，健康的肤色，灿烂的微笑。美丽比匀称更重要，它能通过行为和我们对个人的认识得到增强。但是它是我们选择的领导者的一项例行特质。有些领导者是如此强势，他们可以不受他们的外表所影响。林肯幽默地自嘲自己的奇特外形，他曾经

对称他为“两面派”的对手说：“你认为我还有另外一张面孔吗，我出现在公众面前的是这张面孔吗？”但是外表对选民很重要。一位苛刻而敏锐的观察者有一次指出，尼克松的脸看起来像足球。这对他的灾难性的辩论有影响吗？很可能有。当然，萨拉·佩林的美丽外表是她的部分优势，作为印第安纳州的共和党代表，她的T恤上写着：辣妹的雄心。公平的是，奥巴马运动员式的魅力和微笑比他的哈佛法律学位或者他的税收政策吸引到了更多的选票。

我们的文化是一种名人文化，这已不是秘密。这通常意味着在我们的公共话语中重要的问题被怠慢了。在佩林初次登台后的几个星期，在其支持团队的控制下，美国人听说了她17岁的女儿意外怀孕和佩林在州长官邸安装了日光浴床的事情（这对整个“日光行业”都带来了打击）。在这场比赛的《人物》杂志采访阶段，有材料显示，因为佩林在念稿子时表现良好，麦凯恩的竞选团队一直让她远离传统媒体。有线电视新闻版块间隙充满了无关紧要的问题，例如，比起总统候选人来，麦凯恩是否更像佩林的配角。

当投资银行巨人雷曼兄弟9月15日宣布它将寻求破产保护时，所有的一切都变了：道琼斯指数暴跌，人们开始把他们的现金从银行里取出来。竞选突然以激光般的强度聚焦于遭受重创的经济，以及它给选民带来的伤痛。被候选人和他们的操纵者精心构造的能引起共鸣的个人故事被放到一边。在真正有分量的事件上，公众能够比较出候选人的不同立场。这一次，嘉年华般的总统和副总统的选举过程，被重新与这个过程的下一阶段，也是至关重要的事情联系了起来：我们选举的总统将如何领导，以及将如何塑造我们和我们的子孙后代的生活。但是，在辩论最终聚焦到经济上时，注意力政治再次出现。在3轮总统辩论的最后，麦凯恩反复提到俄亥俄州托莱多（Toledo）的一位叫乔的管道工选民。在辩论结束之前，管道工乔在博客圈时而被赞扬，时而被诋毁，第二天他就成了一个家喻户晓的人。

在最后几周，总统大选真的变得很丑陋。佩林在她的集会上继续指责奥巴马与恐怖组织的关联，并将矛头对准已恢复名誉的气象播报员比尔·艾尔斯（Bill Ayers）。一些愤怒的人群传出了针对奥巴马

的“杀了他”的口号。当民权运动领袖约翰·刘易斯（John Lewis）指责麦凯恩允许危险的暴力暗流在他的竞选活动中发展时，麦凯恩怒不可遏。麦凯恩的竞选仍然充满了对奥巴马的暗讽、诽谤和歪曲。来自共和党的自动拨号电话警告那些拿起电话的人，远离奥巴马，因为他与恐怖组织有牵连，参与了选民欺诈，并有重新分配国家财富的邪恶计划。种族问题在竞选中很少被提到（直到科林·鲍威尔的支持被一些人以种族团结的名义予以反驳），它总是差点被提到表面。民主党人担心活跃的在线竞选活动可能带来的潜在影响，其中在线竞选活动错误却生动地把奥巴马呈现为了一个与基地组织有关的人。

到十月中旬，爱尔兰书商已经开始向与他们打赌，认为奥巴马将赢得选举的人付钱了。但是奥巴马的支持者担心，显示他领先于麦凯恩的民调会受到布拉德利效应的影响。这种现象是以汤姆·布拉德利（Tom Bradley）的名字命名的。他是洛杉矶的第一位黑人市长。在20世纪80年代，他与乔治·德克梅吉恩（George Deukmejian）一起竞选加利福尼亚的州长。当时民调显示，布拉德利已经遥遥领先了，但最后他仍然败选了。政治科学家猜测，是因为选民害怕，如果告诉民意调查者自己不打算投票给布拉德利，会被认为是种族主义者。

种族不是2008年竞选中的唯一的情绪化问题，年龄也是一个问题。奥巴马充分利用互联网来筹集资金，组织他的支持者，并获得投票，这完全是年轻人、熟悉科技的选民所喜爱的方式。在竞选活动的最后几周，奥巴马甚至在流行的视频游戏里做起了广告。虽然麦凯恩认为年龄是他经验丰富的证据，但是许多潜在的选民，包括老年人，都认为他担任总统太老了。他们对他的年龄的担心，被他的恶性黑色素瘤病史，以及他选择如此青春和有争议的竞选伙伴而加剧。麦凯恩的支持者指责奥巴马的竞选团队利用了这些担忧，称麦凯恩经常改变他的立场和策略，显得“飘忽不定”。

我们现在知道了美国人希望谁做他们的总统。但回顾一下在总统选举之前，美国人声称他们正在寻找的总统的品质是非常有趣的。我前面提到的关于对领导者的信心的民调中问到了这个问题。一半以上的受访者认为，有5种品质或特征极其重要。66%的受访者提到最重

要的品质是诚实和正直；第二是智力；第三是沟通能力；第四是让两个政党的人员共事的意愿；第五是将美国人民团结在一起的能力。最不重要的品质是服过兵役，只有13%的人认为非常重要。倒数第二位的品质是讨人喜欢（21%）。在华盛顿的工作经验只有23%的人认为非常重要。另外有两个回答值得注意。38%的受访者认为对上帝坚定的信仰非常重要，几乎相同数量的人（37%）认为有新想法极其重要。

这五大特质在政治或意识形态方面被视为最重要的特质。但研究显示共和党和民主党对其他特质的重要性的看法有所不同。相对于民主党，共和党认为果断、对上帝坚定的信仰和军事服务更重要（依次）。相对于共和党，民主党认为在外交政策方面的经验、新思路、理解和同情他人、在华盛顿的经验、讨人喜欢更重要。两党之间的最大差别在于，认为以下特质非常重要的民主党人比共和党人多出14%以上：新思想，理解和同情他人，讨人喜欢。

该研究发表于2007年11月，当时还看不出哪位候选人会胜出。首选是希拉里·克林顿—33%的受访者表示，他们有很大信心，她会是一位好总统。巴拉克·奥巴马是第二，有22%的人表示对其领导能力有充分的信心。接下来是鲁迪·朱利安尼，有18%的受访者选择了他。紧随其后的约翰·爱德华兹为13%。12%的受访者说他们认为约翰·麦凯恩将会是一位好总统。同样值得注意的是，26%的受访者表示对希拉里将成为一位好总统根本没有信心。这是研究中“没有信心”比例最高的。19%的人对巴拉克·奥巴马没有信心，20%的人对约翰·麦凯恩没有信心。

当退役将军鲍威尔在10月19日媒体见面会上支持巴拉克·奥巴马时，鲍威尔将奥巴马描述为一个“转型人物”，并认为他是此刻美国所需要的总统人选。在鲍威尔看来，这个长期而有争议的竞选是对麦凯恩和奥巴马的“最后考验”。他支持奥巴马是因为“他既有风格又有实质内容”。布什前国务卿表示，他认为新总统应该向美国人民和全世界描述他的政策将和过去的8年有何不同。鲍威尔说，新总统将面临的最紧迫的挑战之一是“修复我们在世界其他国家那里失去的声誉”。

在选举前夕，历史学家多丽丝·卡恩斯·古德温（Doris Kearns Goodwin）指出，我们最优秀的总统都有平和的性情。不管林肯和罗斯福面对什么样的危机，他们都以冷静和审慎的方式处理。伟大的领导者往往能够克服个人的失望、伤害，甚至悲剧。林肯的政治天赋之一在于他有能力把前政治对手的智囊团招致在自己的麾下。“你不能让仇恨毒害你。”古德温说。

显然，新总统不但要修复破碎的经济，还要修复国家的信心。他必须恢复这个国家的乐观主义精神。事实上，他的当选是这一巨大进程的第一步。正如科林·鲍威尔预测的那样，奥巴马的当选不仅是非洲裔美国人的骄傲，也是所有美国人的骄傲。我猜测，奥巴马将在他的任职期间时刻谨记林肯、罗斯福和约翰·肯尼迪，我们知道他在竞选期间读了多丽丝·卡恩斯·古德温的《对手团队：亚伯拉罕·林肯的政治天赋》（*Team of Rivals*：*The Political Genius of Abrabam LincoIn*）。要鼓舞美国的公民，有一个经过时间考验的模式。我们最伟大的领导者一直提醒我们，我们在一起，我们将不得不作出艰难的选择，甚至牺牲。

在未来几个月，新一届政府将不得不开始探索和消除布什时代最糟糕的阴谋。这一切必须通过扭转前一届政府反射性甚至强制性的不透明，恢复更透明的政府来实现。

奥巴马还必须与世界其他国家建立关系。美国也需要让它们放心。他将不得不克服布什政策造成的美国的孤立。许多其他国家似乎很渴望与新总统合作。与我们历史上的任何总统相比，奥巴马总统看起来更像世界其他地区的人。这是一个不可估量的资产。奥巴马不只是美国选民的选择，他也是紧随美国总统选举之后，在海外举行的像世界杯足球决赛一样别开生面的选举中，被世界选中的候选人。正如2008年，国际合作帮助拯救了各地的银行和金融机构那样，我们将需要通过持续的国际合作，来解决全球共同面临的巨大问题，例如全球变暖，核安全，全世界潜在的爆炸性的经济分化。

还有一个希望在于，奥巴马能够前所未有地激励年轻选民。他的

吸引力比约翰·肯尼迪更加明显。数以百万计的老选民对待政府的态度已经变得玩世不恭，认为选举过程也只是表面上公平。这些选民，不管老少，他们的热情再次被点燃，他们因为看到公共服务，包括政府的新的可能性而兴奋，他们构成了公共服务的一个宝贵的人才库。作为一个国家，当我们不再相信好政府的可能性时，我们付出了可怕的代价。在我们的蔑视中，我们把国家留给了空想家和黑客。那些曾为奥巴马的入选工作过的人知道，努力奋斗并实现重大改变所带来的乐趣。现在，尽管依然存在裂痕，但已经是时候创建21世纪版本的“和平团”和激发美国能量及理想主义的组织了。

2008年，所有的目光都聚焦在竞选总统的男人和女人身上。但是只关注领导者是错误的。即使我们成为美国总统，我们也要把大部分的时间花在追随者身上，而不是领导者身上。过去我们往往倾向于从等级的角度思考两者之间的区别，但事实上，随着我们的工作场所和组织变得扁平化和社团化，“等级”这种词变得越来越没有意义。对谷歌的工程师来说，领导是一个临时的任务，他们服务一段时间，然后把权力交给小型工作组的另一个成员。在相对传统的组织中，领导者和追随者之间也存在着一种互惠关系。

领导者和追随者是一场舞蹈中的搭档。作为追随者，对当权者说真话是我们最重要的义务。 几百个揭发者的失业经历证明，坦诚比沉默更加危险。对当权者说出真相需要勇气；当风险很高时，它需要真正的英雄主义。但是，如果追随者能大胆地指出人们忌讳的问题，或老板的最佳方案中存在的缺陷，他的行为本身就堪称“领导者”—承担责任和为组织谋求最佳利益的人。同时，不只是揭发者或反对者的声音需要被听到、被了解，我们的声音也需要被听到、被了解。我想起了罗斯福的一个故事：1945年4月，拥挤、悲痛的群众蜂拥至宪法大街，等待他的送葬队经过。随着他的灵车的临近，人群中一个穿着讲究的中年男子跪倒在地，绝望地哭泣，最后恢复镇静。一个陌生人在他身边问：“你认识总统吗？”那人几乎不能回答：“不……但他了解我。”

作为一个对大萧条有记忆的人，我可以向你保证，2008年的金融

危机在规模上还不算严重。当然，这仍然是一场真正的危机，是对领导者的严峻考验。成为领导者的道路，不是一帆风顺的。在实现巨大的成功之前，往往会经历崎岖坎坷，荆棘密布，甚至错误的转弯和无路可走的境地。　　通常，一些变革性事件或经历对于找到一个人的声音，学习如何通过与他人分享意义来感召他人，以及获得领导者的技能具有关键性的意义。罗斯福一生与小儿麻痹症的斗争就是对他作为领导者的严峻考验。仅仅承受困难的时期是不够的，我们必须抓住它给予的每一次机会来实行变革。最近几周，因为股票市场的震荡，我经常想起阿比盖尔·亚当斯在1780年的动荡日子里，写给约翰·昆西·亚当斯的信："这正是一个天才希望生活的艰难时期……伟大的需求呼唤伟大的领导者们。"

我认为，亚当斯在这里选择使用复数"领导者们"是很重要的，特别是现在美国有一位令人兴奋的新总统。但人们很容易忘记，我们需要的不仅仅是一位天才的领袖。在美国刚刚成立，我们的人口不到400万的时候，我们有6位卓越的领导人：华盛顿、杰斐逊、汉密尔顿、麦迪逊、富兰克林和亚当斯。现在，我们的人口数量超过3.04亿，我们肯定能产生至少600名世界级的领导者。

你会是其中之一吗？

ON

BECOMING

A

LEADER

致谢

尽管本书只有我的署名，但就像其他所有书籍一样，本书是与很多人合作的结晶。很早以前我就发现，最有效的学习方式就是与他人交谈。正是在与才华横溢的同事们进行有趣、愉快和令人兴奋的讨论时，我的思想才得以形成、提炼和检验。在本书的前一版当中，我努力向所有对本书出版作出贡献的人们表示了谢意。今天，我仍然满怀感激之情向当初的那些合作者，以及其他慷慨奉献了自己的建议、专长和时间的同事与朋友表示由衷的感谢。

对于这本21世纪的新版本，应该特别感谢一些作出了特殊贡献的人。第一位就是我在南加州大学的助手玛丽·克里斯琴（Marie Christian）。不辞辛劳、聪明异常的玛丽让我的职业生活井井有条。她的辛勤付出解放了我，让我有更多的时间来思考和写作，她所做的一切令我每天都心存感激。第二位是珀修斯图书集团（Perseus Books）的编辑尼克·菲利普森（Nick Philipson）。在2003年版的《成为领导者》的写作过程中，尼克的工作已经远远超出了一个编辑

的分内工作。他以喜爱而又带有批评的眼光重新审阅了本书，确认了其中仍旧契合如今现实的内容，更重要的是，他找出了那些过时的、不能再引起共鸣的段落。他给了我一张修订本书的框架图，让这项任务变得不再令人望而生畏。在整个过程当中，他始终是一个最好的朋友和同事，慷慨地提供着见解和赞扬，委婉地提醒我出现的错误，同时也呵护着我的意见和观点。总之，与他合作是一件乐事。对于本版，埃里克·保罗·比德曼（Eric Poul Biederman）贡献了极有价值的洞见和批判性建议。最后，我必须要感谢我的老朋友与合作者帕特里夏·沃德·比德曼（Patticia Ward Biederman）。她和我有着那种人们梦寐以求的合作关系。几十年来，她一直激发着我的思想，帮助它们翱翔。每当我们一起工作时，我都会回忆起那些充满了思考、激情和欢笑的完美合作。

湛庐文化
Cheers Publishing
a mindstyle business 与思想有关

湛庐，与思想有关……

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1 二八原则

对商业图书来说，80% 的精华价值可能仅占 20% 的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2 集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破 20% 的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3 递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4 好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

（1）回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用 15 分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持 50 次，会逐渐养成习惯。

（2）做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

（3）读后感和 PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做 PPT 可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上 5 篇以后，再尝试做 PPT。连续做上 5 个 PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

（4）思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要 6 个月的严格训练，至少完成 4 本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。



扫码关注湛庐文化，
回复“阅读”
这5种方法，让读过的书变成你的影子

[特别感谢：营销及销售行为专家 孙路弘 智慧支持！]

我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志



并归于两个品牌

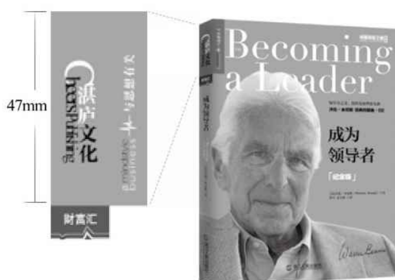




找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部 47mm 处，以红色作为标记——称之为**“小红帽”**。同时，封面左上角标记**“湛庐文化 Slogan”**，书脊上标记**“湛庐文化 Logo”**，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化 Cheers Publishing

湛庐文化获奖书目



《大数据时代》

国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一

CCTV“2013 中国好书”25 本获奖图书之一

《光明日报》2013 年度《光明书榜》入选图书

《第一财经日报》2013 年第一财经金融价值榜“推荐财经图书奖”

2013 年度和讯华文财经图书大奖



2013 亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首

《中国企业家》年度好书经管类 TOP10

《创业家》“5 年来最值得创业者读的 10 本书”

《商学院》“2013 经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”

《中国新闻出版报》2013 年度好书 20 本之一



2013 百道网·中国好书榜·财经类 TOP100 榜首

2013 蓝狮子·腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物

2013 京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首

《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一



搜狐、《第一财经日报》2008 年十本最佳商业图书

《影响力》(经典版)

《商学院》“2013 经理人阅读趣味年报·心理学和行为科学类最受关注图书”

2013 亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名

《财富》鼎力推荐的 75 本商业必读书之一

《人人时代》(原名《未来是湿的》)



CCTV《子午书简》•《中国图书商报》2009 年度最值得一读的 30 本好书之“年度最佳财经图书”

《第一财经周刊》· 蓝狮子读书会·新浪网 2009 年度十佳商业图书 TOP5

《认知盈余》

《商学院》“2013 经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”

2011 年度和讯华文财经图书大奖

《大而不倒》



《金融时报》· 高盛 2010 年度最佳商业图书入选作品

美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的 20 本书之一

蓝狮子·新浪 2010 年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010 年度十大最具价值经管图书

《第一大亨》

普利策传记奖，美国国家图书奖

2013 中国好书榜·财经类 TOP100



《真实的幸福》

《第一财经周刊》2014 年度商业图书 TOP10

《职场》2010 年度最具阅读价值的 10 本职场书籍

《星际穿越》

国家图书馆“第十一届文津奖”科普奖获奖图书

2015 年全国优秀科普作品三等奖



《翻转课堂的可汗学院》

《中国教师报》2014 年度“影响教师的 100 本书”TOP10

《第一财经周刊》2014 年度商业图书 TOP10







湛庐文化获奖书目



《爱哭鬼小隼》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
《新京报》2013 年度童书
《中国教育报》2013 年度教师推荐的 10 大童书
新阅读研究所“2013 年度最佳童书”



《群体性孤独》
国家图书馆“第十届文津奖”十本获奖图书之一
2014“腾讯网·啖书局”TMT 十大最佳图书



《用心教养》
国家新闻出版广电总局 2014 年度“大众喜爱的 50 种图书”生活与科普类 TOP6



《正能量》
《新智囊》2012 年经管类十大图书，京东 2012 好书榜年度新书



《正义之心》
《第一财经周刊》2014 年度商业图书 TOP10



《神话的力量》
《心理月刊》2011 年度最佳图书奖



《当音乐停止之后》
《中欧商业评论》2014 年度经管好书榜·经济金融类



《富足》
《哈佛商业评论》2015 年最值得读的八本好书
2014“腾讯网·啖书局”TMT 十大最佳图书

《稀缺》
《第一财经周刊》2014 年度商业图书 TOP10
《中欧商业评论》2014 年度经管好书榜·企业管理类

《大爆炸式创新》
《中欧商业评论》2014 年度经管好书榜·企业管理类

《技术的本质》
2014“腾讯网·啖书局”TMT 十大最佳图书

《社交网络改变世界》
新华网、中国出版传媒 2013 年度中国影响力图书

《孵化 Twitter》
2013 年 11 月亚马逊（美国）月度最佳图书
《第一财经周刊》2014 年度商业图书 TOP10

《谁是谷歌想要的人才？》
《出版商务周报》2013 年度风云图书·励志类上榜书籍

《卡普新生儿安抚法》（最快乐的宝宝 1·0~1 岁）
2013 新浪“养育有道”年度论坛养育类图书推荐奖















湛庐文化 Cheers Publishing 与思想有关

延伸阅读

《沃伦·本尼斯经典四部曲》



扫码直达本书购买链接



◎ 沃伦·本尼斯被称为领导力之父，组织发展理论先驱。以关于领导艺术的著作而闻名，经典四部曲分别是:《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》，对我们了解近代西方领导力思想、认识现代组织的领导力真谛，迎接当下和未来的领导力挑战，具有重要的意义。

◎ 沃伦·本尼斯使领导学成为一门学科，为领导学建立学术规则。他打破陈见，率先指出以人为本、更加民主的领导者更适合应对复杂多变的当代环境。

《管理工作的本质》(珍藏版)



扫码直达本书购买链接



◎ 亨利·明茨伯格最知名的著作，该作品奠定了其极具影响力的管理大师地位。

◎ 经理角色管理学派最早出版的经典著作，作者对组织结构设计和领导者的培养提出了一系列具有洞见的观点，这些观点成为领导学研究的基础。

◎ 在书中作者指出了 4 个对管理者的工作产生影响的变量，并将管理者的管理活动分为 3 个大类，在这 3 个大类中又细分管理者的工作角色为 10 种。

《卓有成效的组织》(珍藏版)



扫码直达本书购买链接



◎ 亨利·明茨伯格最得意的著作，展现并整合了所有关于“如何设计一个有效的组织”的研究。

◎ 在书中作者解释了何为组织结构——将工作拆分成若干不同的任务，再协调整合起来以实现工作目标的各种方法的总和。

◎ 在书中，作者同时指出组织的 5 大组成部分、5 大协调机制、9 大设计参数、4 组情景因素，揭示出管理工作的本质。

《伟大的挣扎》



扫码直达本书购买链接



◎ 哈佛商学院教授、《纽约时报》畅销书《沉静领导》的作者小约瑟夫·巴达拉克又一力作。

◎ 这本书将会对你有所启示。通过观察那些活跃组织的领导者们，尤其是创业者们的表现你就能找到新的答案。

◎ 除了为这个新世界的领导者指明了方向，《伟大的挣扎》也为普通人认识世界、过好生活提供了思路。

[1] 在20世纪末，墨西哥政府在新自由主义经济改革的过程中，为了实现土地私有化，为了鼓励外国在农业部门投资，向村社土地所有制开刀，通过了新的土地法，允许村社农民出售村社土地，允许私人公司购买村社土地。这样一来，直接影响到了恰帕斯印第安农民的生活，触发了1994年恰帕斯州的农民起义。—编者注

[2] 查尔斯·汉迪（Charles Handy），欧洲最伟大的管理思想大师，2001年西方媒体评选“当代最有影响力的5位企业思想家”，德鲁克名列第一，汉迪居第二。他的系列著作中文简体字版已由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。—编者注

[3] 希腊神话中的人物，女预言家，曾预言了特洛伊的毁灭。但是，当时人们认为她疯了。—译者注

[4] 美国第二任总统约翰·亚当斯的夫人，她的儿子是美国第六任总统。—译者注

[5] 格式塔：格式塔系德文“Gestalt”的音译，主要指完形，即具有不同部分分离特性的有机整体。20世纪初，奥地利及德国的心理学家创立了格式塔理论，它强调经验和行为的整体性，反对当时流行的构造主义元素学说和行为主义“刺激—反应”公式，认为整体不等于部分之和，意识不等于感觉元素的集合，行为不等于反射弧的循环。—编者注

[6] 炭疽信件邮寄事件是在美国发生的一起从2001年9月18日开始为期数周的生物恐怖袭击。从2001年9月18日开始有人把含有炭疽杆菌的信件寄给数个新闻媒体办公室以及两名民主党参议员。这个事件导致多人被感染乃至死亡。

[7] 约瑟夫·坎贝尔是美国著名作家，神话研究的顶级学者。他创造了一系列影响力极强的神话学巨作，跨越人类学、生物学、文学、哲学、心理学、宗教学、艺术史等领域，包括《千面英雄》《追随直觉之路》《指引生命的神话》《神话的力量》，此四部著作已由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。——编者注

[8] 1968年，来自西方不同国家的约30位企业家和学者聚集在罗马，共同探讨了关系全人类发展前途的人口、资源、粮食、环境等一系列根本性的问题，并对原有的经济发展模式提出了质疑。这批人士的聚会后来被称为罗马俱乐部。—译者注

[9] 美国的高等教育标准入学考试，相当于中国的高考。—译者注

[10] 心理学术语，对他人的处境、情感和动机的认同和理解，设身处地替他人着想。“共情”不同于“同情”（sympathy）。关于二者的详细差别，请参见相关的专门论述。在后面的译文中，“共情”与“同情”一样，既可以作为名词，也可以作为动词。—译者注

[11] 马文·明斯基，“人工智能之父”和框架理论的创立者。曾被授予1969年度图灵奖，是第一位获此殊荣的人工智能学者。其代表作《情感机器》已由湛庐文化策划，浙江

人民出版社出版。—编者注

[12]　纳瓦霍人，美国印第安居民中人数最多的一支，散居于新墨西哥州西北部，亚利桑那州东北部及犹他州东南部。——编者注

[13]　卡尔森的畅销书《关键时刻MOT（白金版）》，已由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。—编者注

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于2016年10月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：领导者（纪念版）

著者：[美] 沃伦·本尼斯（Warren Bennis），伯特·纳努斯（Burt Nanus）

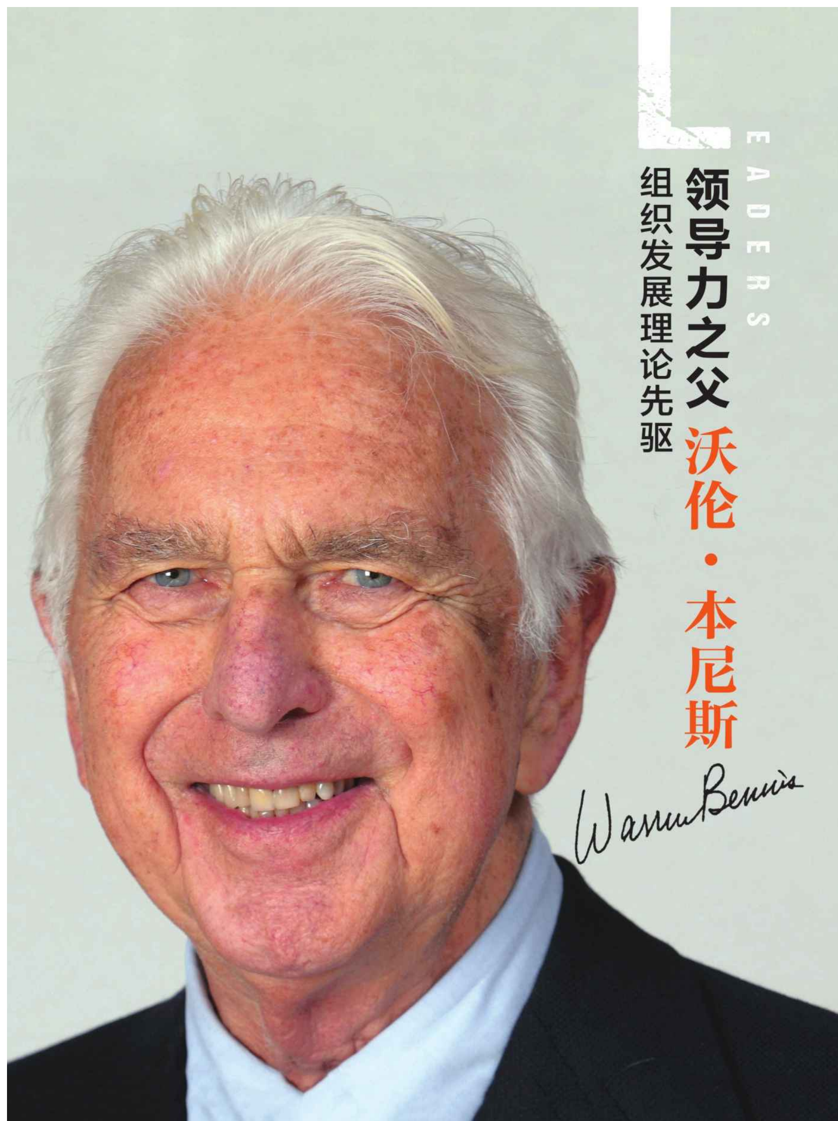
译者：赵岑，徐琨

字数：165000

电子书定价：34.99美元

LEADERS: The Strategies For Taking Charge by Warren Bennis and Burt Nanus

Copyright © 1985，1997，2003 by Warren Bennis and Burt Nanus


LEADERS
领导力之父
沃伦·本尼斯
组织发展理论先驱
Warren Bennis

LEADERS 从第二次世界大战走出的领导力大师

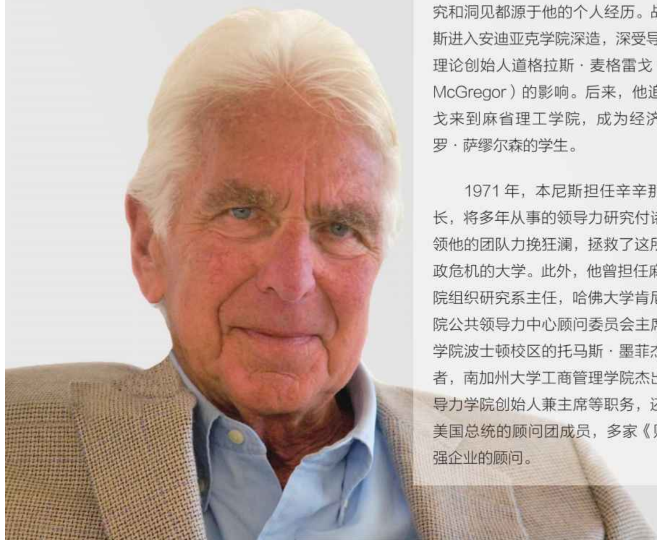
沃伦·本尼斯从不自吹自擂，却已经领先一步。

——现代管理学之父 彼得·德鲁克

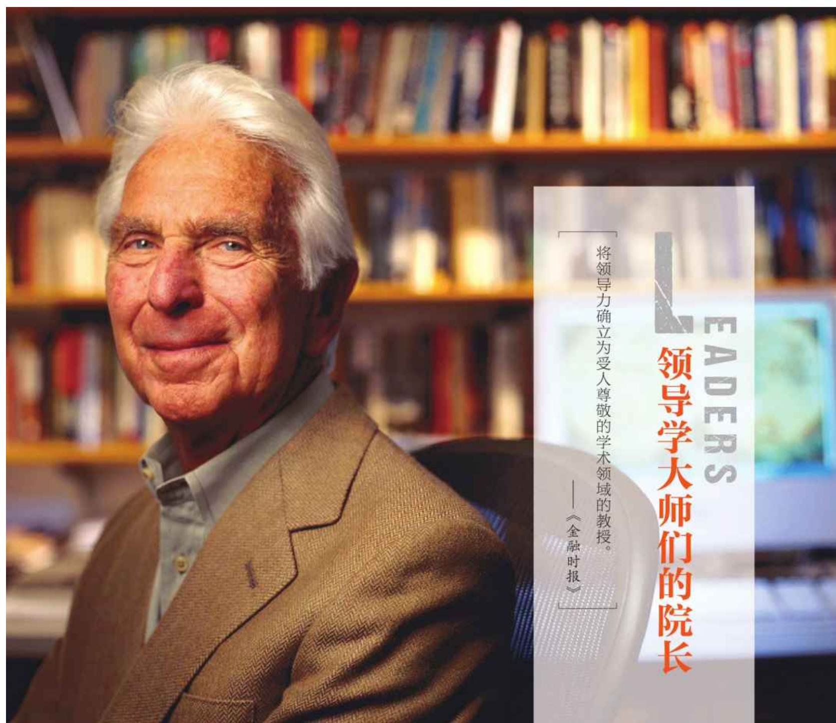


1925 年，本尼斯出生在美国新泽西州的一个犹太家庭。他在 1943 年参军，奔赴第二次世界大战战场。战争给了本尼斯一份厚礼，让他在 19 岁时就有机会成为领导者——步兵中尉，后因作战英勇而成为整个欧洲战区最年轻的军官，并荣获至高荣誉紫心勋章和铜星勋章。

与很多管理学者不同，本尼斯的很多研究和洞见都源于他的个人经历。战后，本尼斯进入安迪亚克学院深造，深受导师——XY 理论创始人道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）的影响。后来，他追随麦格雷戈来到麻省理工学院，成为经济学泰斗保罗·萨缪尔森的学生。



1971 年，本尼斯担任辛辛那提大学校长，将多年从事的领导力研究付诸实践，率领他的团队力挽狂澜，拯救了这所正面临财政危机的大学。此外，他曾担任麻省理工学院组织研究系主任，哈佛大学肯尼迪政府学院公共领导力中心顾问委员会主席，哈佛商学院波士顿校区的托马斯·墨菲杰出研究学者，南加州大学工商管理学院杰出教授、领导力学院创始人兼主席等职务，还荣膺四任美国总统的顾问团成员，多家《财富》500 强企业的顾问。



在管理学界，本尼斯是首屈一指的领导力大师和先驱人物。他是欧洲最伟大的管理思想大师查尔斯·汉迪的老师。《福布斯》杂志称他是“领导学大师们的院长”，可见其地位与声誉。本尼斯曾对美国各行各业的90位领导者做过一次著名的领导力研究。这些人物包括第一位踏上月球的宇航员尼尔·阿姆斯特朗，洛杉矶公羊队主教练，管弦乐团指挥，麦当劳创始人雷·克洛克等。“他们有些是右脑型人物，有些是左脑型人物，他们有高有矮，有胖有瘦；有的伶牙俐齿，有的不善言辞；有的过分自信，有的畏手畏脚……”本尼斯说。这些人之间的共同点是，他们都表现出了“对当前混乱状态的控制能力”。也就是说，领导力是无所不包的，所有人都能拥有它。

在20世纪80年代之前，领导力主题曾长期遭到忽视，没有人认为值得为它展开严肃的学术研究，正是本尼斯卓越的贡献，才使它重获生机。从那时起，本尼斯认为，“领导学已经成为了一个重要的研究领域，对其发展的关注和兴趣不再仅限于美国，成了真正的全球现象。”



两度斩获麦肯锡奖的 LEADERS 领导力开创者

世界上有“团队”也有“伟大的团队”。本尼斯可以为您带来希望。

——欧洲最伟大的管理思想大师 查尔斯·汉迪

本尼斯爱读莎士比亚，称每次重读都会有不同的收获。莎翁在剧作《皆大欢喜》中，将人生分为七大阶段。本尼斯认为领导者的一生也可以分为七个阶段，而且和莎翁的描述异曲同工，它们是：嗷嗷待哺的婴儿、满面红光的学童、哀歌的恋人、长胡子的士兵、身经百战的将军、戴眼镜的政治家和返璞归真的贤者。本尼斯说：“领导者每进入一个新境界，都意味着新的危机和挑战。蜕变过程痛苦无比，如能做好准备，便可安然渡劫。”

本尼斯是现代管理思想家的卓越代表，在管理特别是领导力的研究和咨询上建树颇丰，有多部著作荣获蜚声国际管理界的“麦肯锡最佳管理书籍奖”，被誉为“领导力大师”。

40 年间，他一共撰写和编辑了近 30 本专著、1 500多篇文章，发表研究论文上百篇。最负盛名的著作有《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》等，其中《领导者》《成为领导者》已被译成 20 多种语言在全球出版。

大师虽已仙逝，但他深邃的领导力思想将一直在管理界回响……

湛庐文化 Cheers Publishing 特别制作

目录

版权信息
主编的话
推荐序
20周年纪念版序言
第二版序言
01 误解责任
变革领导力，关于领导力的新理论
影响领导力环境的三大因素
范式转换，从权力到领导力
02 领导他人，管理自己
四大策略主题
用沃伦达因素实现自我成长
授权的四个维度
策略实施
03 策略一：通过愿景唤起专注
愿景与组织
给予关注：领导者如何找寻愿景
构筑愿景：领导者对方向的选择
集中注意力：领导者如何让愿景得到支持
04 策略二：通过沟通赋予意义
社会结构的三种类型
社会结构转型的三种工具
改变社会结构
05 策略三：通过准确定位赢得信任
组织与环境
利用快速环境扫描法进行组织定位
领导者能够从中学到什么
06 策略四：自我成长

学习型组织
创新性学习
如何领导一个学习型组织
如何组织创新性学习
07 承担责任：领导力与授权
管理教育
消除6个错误观念
未来的领导者
结语
致谢

主编的话

杨斌 教授
清华大学副校长兼教务长

开设leadership类的课程伊始，我就打定主意，认真地称呼它作“领导之道”。倒不是为了简单的省“力”求异，而是包含些个自己的念想在里头。

一是想突出TO BE（是）与TO DO（做）不同。听者习者，是想有些即刻好用的法子、技艺，能够克敌制胜，佳绩可期。送他们来念课参训的法人、大人们，也有不少抱有希望收获回去更趁手的兵器。这都再正当不过，“力”掌握于个体，服务于集体，可以度量，可以培养，可以作价，可收可发。但正当，不代表是正确。那些后缀着“ship”的名堂，常常因为它忘怀了知识（K），超越了技能（S），融进了品性（A）。你所变成的，你所就是的，于他人可以发见、欣赏，但却不那么容易迁移，或迁移成却了无生意。“成为领导者”，“作为领导者”，与“具备领导力”“谙熟领导学”，其不同，我想先从不用“力”做起。

二是想坦陈“坐而论道”的局限，为师的难。看成是本事，提高得靠实践、历练；看成是心性，则需要更长时间的积淀，抑或机缘遭逢的悟到、绽放。而写出来，讲出来，lost in words，几乎是一定的。开个诗歌课是个多难的事儿呢？诗歌鉴赏课上的七嘴八舌，或读几句就走心呆坐，但还没有逼到要叫人“写出诗句”或“活出诗意”。所以，要认命。也就是自说自话的说道（也最好还别布道），不敢轻易说有多少科学，但经过了组织与梳理，遵从逻辑，有所体系，不怕人说是well organized common sense（精装常识）——这年头常识常遭忽

视。总有“听者有心”并愿意起而行之，反求诸己，自我修炼，把看到听到的“常识道”，与本身的使命、本心化成，内化调制为自己的“非常道”。谁之功？回首向来萧瑟处，百姓皆谓我自然。

再说千遍又何妨？领导这个词，在这里，在我所选的这些书里，不是职位，不是功绩，不是命令链条，不是炫目浩荡。她是一个或是一些人，让人更是人，让组织更向上，让社会更向前，让这些变化更有机地发生的实践。

为什么用卓越？讨论领导，常用的是有效，充满着还原论的机械；说伟大，又太多Kitsch表达。卓越各不同，横看成岭侧成峰。如果说领导像爱情一样，是世界上最容易观察到的却又最不容易理解的现象的话，卓越则更是多维多样，甚至，很多时候领导者之卓越、之所以卓越，与你“纯朴真挚、劝人向善”的意识形态存在矛盾。所以，我特意编选的这个“卓越领导之道”书系中的书，都有些思想上的耐人寻味，而不怎么是用力的鼓吹感召，都有些无心栽柳的边缘意识，却也许正合了这不确定时代的道道。

希望你通过阅读而享受思考，通过领导而获得解放。

推荐序

经营梦想，引领变革
——领导的真谛

徐中博士

清华经管领导力中心研究员

领越® 领导力高级认证导师

学堂在线“中国创业学院”频道主任

人类进入21世纪，创新和全球化加速了各领域的变革。在中国，变革的速度、广度、深度和力度前所未有，领导力的重要性和紧迫性与日俱增。

2016年5月30日，华为总裁任正非在全国科技创新大会上说：“从科技的角度来看，未来二三十年人类社会会演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到……华为正在本行业逐步攻入无

人区，处在无人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的‘机会主义’高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。”

在波士顿的哈佛商学院，领导变革权威约翰·科特（John P.Kotter）教授在最新出版的《变革加速器》（*Accelerate*：*Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*）中指出：我们正在穿越一条边界，进入一个充满难以预测的混乱和指数级变化的世界，我们对此尚未做好准备。

展望未来30年，中国将从长期的跟随，迈向局部的超越、全球的引领。任正非的观点代表了一批有远见的领导者对未来的思考，我们必须前瞻未来、面向世界，加速培养一大批根植中国、放眼全球、知行合一、使命必达的领导者。

湛庐文化本次集结领导力大师沃伦·本尼斯最有代表性的四部著作《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》重新出版，对于我们了解近代西方领导力思想、认识现代组织的领导力真谛，迎接当下和未来的领导力挑战，具有重要的意义。

我第一次了解本尼斯是在2003年，当时阅读了清华大学杨斌教授翻译的本尼斯的大作《极客与怪杰》（*Geeks and Geezers*），对书名、研究方法，以及“熔炉”“赤子态”“适应能力”等新概念深感好奇。此后，陆续阅读了《领导者》《成为领导者》等多部著作，也在多个国际领导力论坛上听到众多学者对本尼斯的赞美和思想的引用，让我的领导力研究和教学受益匪浅。

在领导力研究领域，沃伦·本尼斯被誉为“领导力之父”“领导学大师们的院长”，他先后担任过四任美国总统（约翰·肯尼迪、杰拉尔德·福特、林登·约翰逊、罗纳德·里根）的顾问团成员，众多《财富》500强公司的顾问、董事，星巴克董事长霍华德·舒尔茨称其为导师。2000年5月，《金融时报》称本尼斯为“将领导力确立为受人尊敬的学术领域的教授”。2007年，《商业周刊》将本尼斯评为十大最有影响力的思想领袖之一。

哈佛商学院教授、《真诚领导力》（*Authentic Leadership*）作者比尔·乔治（Bill George）称颂本尼斯：

> 如果说彼得·德鲁克是“管理学之父”，沃伦·本尼斯就是“领导力之父”。沃伦·本尼斯第一个提出，领导力不是一系列天生的特质，而是持续一生的自我探索的结果。这个自我探索的过程让人们成为更完整、更圆满的人，成为对自我有清晰觉察，并能激发他人最佳潜能的人。

本尼斯的一生，既是对领导力学术探索的一生，更是对领导力实践追寻的一生。1944年，19岁的他成为第二次世界大战欧洲战区最年轻的步兵指挥官，战争的“熔炉”锤炼了他，开启了他探索领导力的独特视角。退役后，他先后在安蒂奥克学院和麻省理工学院学习经济学、心理学和商业，20世纪60年代，他在麻省理工学院研究群体行为之时，就已经预言并促进组织勇往直前地迈向更少等级、更加民主和更有适应能力的新组织。1967年，他先是辞去了在麻省理工学院轻松且回报颇丰的教职，到崭露头角的纽约州立大学布法罗分校担任了4年的教务长，1971年～1978年，出任辛辛那提大学的校长。之后，本尼斯在南加州大学沉下心来深入研究和思考当代领导力的挑战与出路，撰写了《领导者》《成为领导者》等20多部著作，开创了领导力研究的新时代。

在本尼斯看来，领导力与情境、追随者、任务密切相关，必须与时俱进。关于领导力的概念，据统计有850多个。对此，本尼斯打了一个比方：在某种程度上，领导力就像美，很难定义它，但当你看到它时，你就知道那是美。

为帮助读者更好地了解和理解本系列书籍的要点，在此对四部著作做一个简要介绍：

1.《领导者》论及的是“领导者是什么人”。本尼斯团队耗时两年采访了90位领导者，其中60位是成功的CEO，另有30位则是公共服务领域的杰出领导者。其主要结论是：

- 领导者有四大共同的主题策略：策略一，通过愿景唤起专注；策略二，通过沟通赋予意义；策略三，通过定位赢得信任；策略四，

通过自重实现自我成长。

◆“领导”与“管理”是两个不同但互补的概念，“管理者是把事做对的人，领导者是做对的事的人”，“管理”意味着“带动、实现、负责、指挥”；而“领导”是“影响、指引方向、过程、行动、提出意见”，领导意味着有效的愿景和决断，管理意味着熟练的日常业务运营。

2.《成为领导者》是本尼斯最重要的一部著作，以宏大的美国历史画卷探讨了领导力的作用、形成与挑战，通过对数十位领导者的深入访谈与研究，讨论了领导力的方法论：人们怎样成为领导者，他们怎样领导，以及组织是怎样鼓励或者限制有潜力的领导者？

◆《成为领导者》是基于这样一个假定：领导者是那些能够充分表现自我的人。他们知道自己是什么人，知道自己的优点和缺点是什么，知道该怎样去充分利用自己的优点、弥补自己的缺点。他们还知道自己想要的是什么、为什么有这样的目标，以及如何通过有效的沟通共同的目标赢得他人的合作与支持。他们知道该怎样去实现目标。充分表现自我的关键是了解自我和外在的世界，而了解的关键是学习——从自己的人生和经历中学习。

◆新经济是靠智力资本推动的，这也将是21世纪经济的特征。一家公司最重要的资产是办公楼、厂房和设备的时代已经一去不复返了。今天，创意是全球经济的发动机和货币。对领导者以及想要成为领导者的人们来说，新经济的真谛在于其力量源自创意而非职位。

◆领导者们都认为领导力不是天生的，而是后天造就的，而且更多地是靠他们自身的努力而非任何外在的途径。其次，他们都认为，没有哪个领导者原本就打算成为一个领导者，确切地说，他们是想充分自由地表现自我。换句话说，领导者没有兴趣向他人证明自己，他们始终关心的是表现自己。这一至关重要的差别是一个“熔炉”，决定了一个人是“被驱策”还是“主动领导”。在整个人生中，他们都在不断地成长和发展自我。

◆领导的六个基本要素：第一，指引性的愿景（guiding vision）；第二，激情（passion）；第三，正直诚实（integrity）；第四，信任（trust）；第五，好奇心（curiosity）；第六，勇气（daring）。

◆领导者的七个主要品质：专业能力、概念能力、业绩表现、人际能

力、鉴赏力、决断力和品格（character）。在未来的世界中，卓越领导者的核心软技能是：人际能力、鉴赏力、决断力和品格，以及适应能力（adaptive capacity），适应能力让领导者能够迅速、聪明地应对持续不断的变化。

- 真正的领导者不是天生的，而是后天造就的，并且通常是自我造就的。领导者创造自己（Ieaders invent themseIves）。领导者创造自己的方式就是培养自己的品格和愿景。
- 人人都有领导力，但并不是人人都会成为领导者。

3.《七个天才团队的故事》研究了美国历史上七个具有持久影响力的团队：迪士尼电影公司；施乐公司的帕洛阿尔托研究中心的伟大团队；苹果公司团队；克林顿竞选团队；“臭鼬计划”与隐性飞机团队；黑山学院；“曼哈顿计划”团队，总结出了伟大团队的15条经验。这本书对于从事颠覆式技术创业的创业团队尤有启发。

- 全球最大的猎头公司光辉国际（Korn Ferry）及《经济学人》杂志最近对一些跨国公司高管所做的研究证实了我们的理论：未来的机构将领导团队来管理。
- 伟大的领导者和追随者总是致力于富有创造性的合作。一个有天赋的人就能够解决我们所有问题的时代早已一去不复返。如今我们面对的问题来得太快，也太复杂，以至于要解决它们，我们需要优秀的领导者甚至是领导团队率领下的人才群体。
- 要领导一个优秀的团队，领导者不必具备团队成员具备的所有技能。他必须要具备的是愿景、感召他人的能力以及正直。
- 伟大团队是完全投入到惊心动魄的探索过程中的组织，充满活力与创意，成员多姿多彩、才华洋溢，并在极高的风险和时间压力下工作。
- 伟大团队很少有士气问题。成员大都自动自发，陶醉在解决问题的喜悦中。全体的注意力集中于一个伟大的计划，对于一般环境下所产生的困扰全无知觉。
- 金钱不重要，职业生涯也无所谓，项目重于一切。这不是一份工作，而且是一项使命，由眼中闪烁着火花的一群人执行。
- 领导一群天才，领导者首先要赢得相当的尊敬；让天才认为他说的话有价值，因为天才总是可以有其他的选择；还要能激发彼此信任，并值得大家信任；同时要谦恭殷勤——虽然彬彬有礼并非伟

大团队的特点，但想要带领伟大团队的人必须具备这个特质。

4.《经营梦想》是本尼斯30年研究精选，汇集了他全部领导力论著的精华，书中的每一页都闪耀着他的才华和智慧。他认为，通过拥抱和“经营”一个真实的梦想，领导者就真正地肩负起塑造未来的责任。

- 本书重点探讨的就是领导者与其梦想的关系，以及他的组织与其梦想的关系。深入探讨领导者如何推动领导和管理变革。
- 第三部分专注于品格和道德。对那些留下了真正遗产的领导者们来说，品格和道德是最宝贵的优点。每一个组织都怂恿其领导者专注于眼前的当务之急，而代价就是忽视那些决定我们所有人生活质量的大问题。
- 事实上，领导者就是那个未来梦想的化身。一个梦想就是一张路线图。它告诉我们怎样前往与命运碰头的约会地点；梦想就是一系列富有想像力的假设，摸索着走向存在于我们意识深处的栩栩如生的理想境界。

本尼斯的领导力思想、理论与实践具有广阔的历史视野、精微的人文情怀、如炬的全球前瞻，希望从推荐序的点滴光辉映射出大师的卓然风采。

就在本书系即将付印之际，2016年9月10日上午，具有开创性意义的跨文化全球领导力项目，旨在培养具有全球视野、致力于推动人类文明进步的未来领导者——清华大学苏世民学者项目举行了开学典礼，迎接首届入学的来自31个国家的110名苏世民书院的学生。中国国家主席习近平和美国总统奥巴马分别发来贺信，表达对首届学生的祝贺与期待。由此可以看出，领导力教育已经成为中国高校教育改革的重要方向，逐渐迈进青少年教育的核心区域。

彼得·德鲁克说：领导者的首要任务是定义使命。使命即是初心。学习与发展领导力，我们需要时常的问问自己：我的初心是什么？

最后，感谢湛庐文化董事长韩焱女士、高级副总裁张晓卿女士、总编辑董寰女士的信任，让我领衔重新审校和翻译这四本书籍，特别

是因为连续创业的原因，一再延误书籍的出版，使得自己一直战战兢兢、深感愧疚。

感谢第一版的译者姜文波，感谢赵岑博士、徐琨女士百忙之中重译《领导者》，感谢胡金枫女士在翻译过程中的参与和支持。感谢我的太太佛影女士长期以来的包容和支持，她总是为一些精彩的翻译手动点赞，给我巨大的鼓舞。

由于译者水平所限，不当之处，敬请指正！

共勉。



扫码关注庐客汇，

回复“本尼斯”，

听徐中老师亲自讲述本尼斯的领导力智慧。

LEADERS

STRATEGIES

FOR TAKING

CHARGE

20周年纪念版序言

重新审视领导力

20多年前提笔写作此书的时候，我们认为那时正应当重新审视领导力这门学科。在我们看来，当时的管理学文献或是忽视、或是低估了领导力领域的许多重要方面。我们希望采用一个与以往不同的视角以助于促成这一领域所亟需的全新思考和研究。

本书在业界引起的反响远远超出了我们的预期。比如，我们提出的很多概念被广泛采纳，也得到了深入的拓展。后来所思所观，都验证了书中提出的以下几个理念是十分有益的：

1.将“领导”和“管理”区分开。 早期的管理学书籍大多仅将领导视为管理者的职能之一。我们则认为，领导者的组织目的与管理者截然不同。领导者视角独特、责任重大，因此他们需要才干多样、技能丰富。我们总结出的“管理者是把事做对的人，领导者是做对的事的人”这句话被广泛引用，这一理念或许也促使近年来致力于领导力培养的顾问、专家学者的人数显著增加。

2.授权。 很多早期研究认为，领导必须在权力执行和掌控细节中体现，而权力和掌控则来源于个人在组织中的职位和权威。而我们则认为恰恰相反："领导者应当放权于他人，并通过他们的执行使愿景成真且持续长久。"此后的一些作者将此授权理念进一步发展，提出了"公仆型领导"（servant leadership）"协作型领导"（collaborative leadership）等概念。

3.愿景。 我们的研究指出，成功领导的一个至关重要的要素在于清晰阐明未来的愿景，抑或是一个发展方向，从而使组织中的每一个人都能聚精会神、集中注意力，有劲往一处使。这一想法不仅仅在企业界得到广泛认同，而且在许多教育机构、教堂等其他非营利性机构的领导者中也产生了强烈共鸣。今天，人们已经普遍认同，成功的组织不仅要有一个明确的使命或目的，还必须要有一个广泛共享的发展愿景，两者缺一不可。

4.信任。 尽管并不总是知行如一，但其实管理者们一直以来都很清楚正直诚信的重要性。而《领导者》正是第一批坚持强调诚信是成功领导者的必备品质、失信之组织必遭大难的书籍之一。此后，这一观点多次得到印证，尤其是在不久前发生的美国会计丑闻以及企业破产风波中体现得更为明显。

5.意义管理。 关于组织文化的作品已经很多了，但是本书特别关注领导者在塑造和传播企业文化中的作用。我们认为，领导者是阐明组织价值、解读现实状况、构建和调动意义感、创造必要的榜样和符号并以此传达组织行为原则的第一责任人。这一观点带来的一个完全意想不到的结果是关于当今舆论中存在着的偏见：经理们虽是名人，但亦享有自己的生活和权利，不必仅仅成为企业价值的发言人和代表者。这不是个好现象，我们也深感忧虑。

作为本书作者，我们很高兴这本书帮助了一些领导者、学者以及其他各界人士重新审视领导力这一课题。在这个逐渐复杂多变、彼此独立、脆弱易裂的世界里，没有什么比领导者的品质和信誉更为重要的了——他们设定合理日程，协调各种必需资源，授权他人为了组织

乃至整个社会的最大利益而行动。

沃伦·本尼斯
伯特·纳努斯
2003年3月

什么是领导力

当我们充满自豪地以一个作者对待自己作品所能持有的最大客观程度来回看《领导者》第一版的时候，我们发现，尽管已经过去了12年，但诸如愿景、授权、组织学习和信任等书中提出的概念，在今天看来依然有效。当然在重读之后，我们还是感到有些观点需要进一步加以强调。这在法语中有个说法，叫作“I’esprit d’escalier”，字面意思就是“楼梯心态”，说的是一个人在会议结束后下楼梯的时候，心中总会有些懊悔：有些话应当在会上说出来的。因此，我们决定更新第一版，补充一些新的内容，并在最后一章增加一个全新的部分，阐述我们对于领导力在未来发展的想法。我们着重强调的有以下几点。

1.领导力与品格有关。 人的品格会不断演化，成为领导者的过程恰似成长为一个完整的人的过程。

大多数组织用来评估高管人员的典型标准通常有七条：专业能力、人际能力、概念能力、业绩记录、鉴赏力和判断力、决断力和品

格。其中，最后两条最难以界定、测量或者培养。我们显然也不知道该如何教人们改善决断力和品格，各大商学院也鲜有尝试，但我们很清楚它们是如何形成的。有意思的是，许多高管是因为品格原因或决断力不足而中途下台或者升迁无望，但却从未听说过有谁是因为欠缺专业能力而提早结束事业生涯的。不无讽刺的是，偏偏是领导力中最为重要的部分却最难以量化评估。

2.要保持组织的竞争力，领导者必须创造出可以产生智力资本的社交架构。 在这一架构的结构、搭建和设计过程中最为重要的就是罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）曾提出的4F。

- ◆专注（Focused）
- ◆灵活（FIexibIe）
- ◆快速（Fast）
- ◆友好（FriendIy）

我们还可以加上第5个F，即乐趣（Fun）。只要是组织中人们心之所向、乐意为之的，那么任何一种组织架构都是可以良好运转的。相比之下我们更为关心的是领导者应该怎样激发和创造一个互尊、互爱、互信的组织文化。

组织的核心是思想、创新、想象力、创造力等这些智力资本，当今社会尤其如此。　　最聪明的领导者们早已意识到这一点。电力巨头ABB公司的总裁珀西·巴内维克（Percy Barnevik）告诉我们，“释放脑力”才是最大的挑战。迪士尼的迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）在提到他的动画制作团队时则说：“我们的资产就是人才。”

3.实现目标、达成愿景的决心与激情的重要性无论怎样强调都不过分。　赫尔曼·米勒（Herman　Miller）公司前任主席马克斯·德普雷（Max Depree）曾经说过：“领导者的首要任务就是看清现实。”这不过是设定目标和指引方向的另一种说法。一旦缺失了共同目标下的同心协力、携手共进之感，公司就会陷入困境。目标明确的反面就意味

着漫无目的、随波逐流。当然我们所言目标也并非是过去那种用于鼓舞、刺激、激励员工的老式目标，它必须能引起共鸣，具有一定的意义。

谈到意义，我们最爱举《花生漫画》（*Peanuts* ）中的一个例子。露西问施罗德（当然，施罗德又在弹钢琴，根本不理睬露西）知不知道什么是爱。施罗德马上立正站好，肃然吟道：“爱：名词，指一个人对另一个人或一群人的深沉、浓烈、难以言说的感情。”然后，一屁股坐回去继续弹钢琴。最后一格漫画是露西望着远方愤愤地说：“纸上谈兵！”大多数组织的使命陈述也同样是纸上谈兵。

所以，目标不仅要有意义，而且还要与追随者有切身的关联。事不关己的目标是毫无意义的。在《亨利四世》（*Henry IV* ）的第一幕中，莎士比亚笔下的威尔士预言家格伦道尔对豪斯伯吹嘘：“我能够召唤地心深处的魂灵。”豪斯伯一针见血地回击：“召唤谁不会？我也能，问题是它们肯来吗？”

4.建立并维持信任的能力是领导力的核心要素。 即使是世上最美好的愿景，如果在组织中缺乏信任，同样是毫无意义的。信任是维系一个体系的社会黏合剂，建立信任困难重重，失去信任却轻而易举。

前不久，我们收到了《财富》500强企业中一位CEO的来信，他说：“我们这里有几千名员工、工会会员和其他成员，他们都只想走老路，极不愿意接受对未来的任何改变。”其实，这家公司的真正问题在于员工对CEO和高级管理层的不信任，这位CEO是个古板强权的家长式作风的人，无法与组织中重要的利益相关者建立起信任关系。真正的问题出在他自己身上，而不是工会。颇具讽刺意味的是，这位CEO是他们那个行业中最有冒险精神的领导者，可惜由于信任的缺乏，他也无法“召唤出地心深处的魂灵”。

1995年12月12日，汤姆·弗里德曼（Tom Friedman）在《纽约时报》上发表的关于伊扎克·拉宾（Yizhak Robin）被刺的文章中提到了拉宾成功的秘诀所在：“拉宾先生有着领导能力中最为重要的品质，即坦诚真实。他从不摆架子，亦从不伪装，你所看到的即是真实的

他。”以色列人民知道拉宾是值得信赖的，因而绝对地信任他会带领人民去做正确的事情。没有这份信任，拉宾是不可能冒着极大风险做出妥协，与巴基斯坦解放组织一起向前推动和平进程的。

5.真正的领导者能够通过自身的乐观——有时甚至是毫无依据的乐观，神奇地感染周围的员工，把他们吸引到自己的愿景中来。 对于乐观的他们来说，玻璃杯不会是半满的，永远都将是满满当当的，他们相信自己能够改变世界，至少能在世上留下自己的印迹。

领导者都是希望的传播者。先哲曾说过，领导者是“经营希望的人”。美国前总统罗纳德·里根以及富兰克林·德拉诺·罗斯福之后的各位总统都具有这样一种可以称之为积极幻想的乐观态度，即使在遇刺事件之后也依然如此。为里根服务了六年的民意调查专家理查德·沃瑟林（Richard Wirthlin）谈道，在1982年经济大萧条最严重的时候，有一天他拿着半个月来的调查报告走进了总统办公室，给里根带来了一个坏消息：“您的支持率仅有32%，与历任总统在执政第二年的支持率相比，您的是最低的。”里根笑笑，说道：“迪克，别担心。大不了，我再出去试着被刺杀一次。”

6.领导者更崇尚取得成功的行动，这是一种把愿景和目标转变成现实的能力。 仅仅有愿景、信任和乐观精神还不够，领导者还必须扎扎实实地积极行动，通过执行才能收获成果。领导者知道如何“搞定”事情，使得期许成真。史蒂夫·乔布斯在苹果电脑公司的全盛时期曾经说过：“真正的领导者身体力行。”目标达成前，领导者必须时刻保持对任务的专注。

这一切都在提醒我们，对于领导力的研究还远未结束。走下楼梯之时，我们有了更多的想法。我们最喜欢的哲学家韦恩·格雷茨基（Wayne Gretzky）准确地表达了我们的想法：“伟人啊，你为了每一次没能实施的尝试而耿耿于怀。”所以，对于领导力的研究，我们要在本书中再做一次尝试。

沃伦·本尼斯

伯特·纳努斯

于加州圣莫尼卡

1996年8月

WARREN BENNIS

在我们看来，有效的领导力可以将组织从“现在”带向“未来”。
他们指引组织变革，给员工以信心，
让他们有能力寻求新的做事方法。
他们借助未来愿景以激发人们的信心，
同时对新型的组织运作方式成竹在胸，
以这两大法宝来克服变革中遇到的阻力。

LEADERS

STRATEGIES FOR TAKING CHARGE

01 误解责任

当下时局维艰，正宜雄才施展。乱世召唤伟人，领导者当应运而生。

——艾比盖尔·亚当斯
1790 年致托马斯·杰弗逊的信

Like love, leadership continued to be something everyone knew existed but nobody could define.

领导力就像爱情，大家都知道它的存在，
但就是没有人能够说清楚它究竟是怎么一回事。

如今，似乎人人都在谈“领导力”。青年攻之，老者求之；父母失之，警察寻之；专家吁之，艺者鄙之，学者欲之。哲人努力在权威与自由间调和，神学家则试图一展领导力与良知间的和谐；官员们装作一副精通掌握它的样子，政治家们则确实盼望能够做到如此；似乎大家都认为现在的领导力比以前少了些什么——正如怀尔德曼（Wildman）先生在1648年说的那样：“领导力已变得支离破碎。”

与此同时，那些在时代的挑战面前挺身而出的杰出领袖们则在历史上灿若星辰：温斯顿·丘吉尔、圣雄甘地、戈尔达·迈尔、富兰克林·罗斯福，他们的领导构筑了伟大的国家，而汤姆·沃森（Tom Watson）、埃德温·兰德（Edwin Land）、艾尔弗雷德·斯隆等人通过领导力造就了伟大的组织。

反观今日，时代挑战之巨大、社会变革之迅速，恐怕尚未有伟大人物与理念担起与之相适应的重任——这或许正预示着新的领导者将应运而生，而这段等待的时间也正孕育着新的“领导”概念，直到伟人出现之时，我们必将看到振奋人心的全新管理视角。

对领导者的需求从未如此强烈。难以满足客户需要的管理危机随处可见，并且日积月累，已成为严重困扰整个世界的一种现象。如果说历史上有那么一个时期，领导者综合性的策略眼光被广泛期待——不仅是少数几名高管，而是对从麦当劳到律师事务所等各行各业的每一位领导者的期待，那无疑就是我们这个时期了。

我们坚信，领导力是成功组织背后的核心动力，而要想创造一个有生机有活力的组织，就必须利用领导力去帮助组织形成一个全新的愿景，看看自己能够达到怎样的高度，然后动员起整个组织向着这个新的愿景迈进。　通用汽车、AT&T、花旗、IBM、大通曼哈顿、迪士

尼、伊士曼柯达、通用电气，都是这类大力推动组织全面转型以确保长期生命力的美国大型企业的代表。而这一切无不源于领导力。新型的领导者（也就是本书所讨论的主题）能够把人调动起来，能够把追随者转变成领导者，又把领导者转变成变革者。我们称其为“变革领导力”（transformative leadership）。后面我们还将深入探讨这一理念。

但在进一步阐述之前，我们还是得先讲清楚关于领导力和当今管理环境中使领导力变得问题百出的一些事情。

变革领导力，关于领导力的新理论

领导者的首要任务就是看清现实。

——马克斯·德普雷，赫尔曼·米勒公司前任主席

近些年来，什么是领导力、谁来践行领导力的观念发生了巨大的变化。其实领导力本身并没有变，只是我们对它的含义、运作机理以及习得方法的理解发生了改变。起初我们对于领导力是有一套简单理论的，它当然来自于对历史和社会的研究，但更来自于我们对诸如摩西、伯里克利、恺撒、耶稣、马丁·路德、马基雅维利、詹姆斯·麦迪逊等先哲思想的咀嚼消化，以及对诸如甘地、列宁、温斯顿·丘吉尔、埃莉诺·罗斯福、查尔斯·戴高乐、毛泽东、切斯特·巴纳德、马丁·路德·金、约翰·加德纳以及亨利·基辛格等著名领袖各色各样思想来源的审视。他们之间共同点并不多，但都成为过真正的领导者，真正坦率而深邃地将他们的管理思想记录下来，以飨后人。

但如今关于他们的故事和反思仅仅告诉我们领导者应当身心强健、勤勉发奋，这还远远不够。我们离“怎样领导、谁来领导”这个问题的答案近了一些，但也还远没有真正搞明白。过去数十年的学术研究给领导力下了不下850种定义，仅仅是在最近的75年里对领导者进行的实证调研就有几千次，但还是没有出现对领导者和非领导者，尤其是有效领导者和低效领导者、有效组织和低效组织之间的差异给出

清晰而雄辩的认识。

新型的领导者能够把人调动起来，能够把追随者转变成领导者，又把领导者转变成变革者。

这么多人尝试了这么久却只得出如此少的成果，这也算是非常罕见了。关于领导力的解读多如牛毛，也都提出了自己的一孔之见，但又都不完整、不充分。这些解读彼此之间并不相容，其中有很多与我们细看起来的领导者的真实情况相去甚远。定义总是因潮流而异、因时尚而异，也因政治和学术趋势而异，未必总能反映事实，甚至有时会完全脱离事实，就像法国画家乔治·布拉克（George Braque）曾经说的那样："在艺术里，唯有无法解读的才是最重要的。"领导力也同样如此。

领导力曾经被认为是一种天分。领导者是天生的，无法后天造就，他们在冥冥中接过自己肩上的使命，这便是所谓的"伟人论"。这种理论视权力为神授，归领导为天命。王侯将相，皆具其种，余者众生，听令便是。是非成败，皆为命定，或习或勤，皆不能改。

当"伟人论"难以为继、无法解释领导力时，"时势造英雄"的理论便取而代之。比如，说列宁之所以成功，是因为十月革命为其思想提供了战场；华盛顿能够一战成名，则是因为各殖民地的独立运动将他推上了风口浪尖。这种认为是局势和追随者共同造就了领导者的"大爆炸"想法，和"伟人论"一样存在不足之处。

权力就是将意愿转变为现实并加以维持的能力。领导力就是对权力的妥善应用。

领导力就像爱情，大家都知道它的存在，但就是没有人能够说清楚它究竟是怎么一回事。 除了上面说的，还有很多关于领导力的理论被提出、被遗忘，它们有些关注领导者本身，有些则着眼于形势环

境，但都无一例外地没有经受住时间的考验。鉴于此，也难怪领导力研究如此令人沮丧以至于被冠上了“管理学界的拉布雷亚沥青坑”的称号——这个位于洛杉矶的沥青坑曾令无数史前动物失足陷入、有去无回。

现在看来，无论“伟人论”还是“大爆炸论”都没能形成突破，这也为我们提供了一个新的机遇去重新评价领导者、思考权力的本质。

如今权力最大的特点就是未曾被真正善加掌握。危机当前，不见权力；困境之下，行权乏力。世界变得冗长单调、躁动不安，思想和行动间充斥着矛盾与极端，权力因而变得更加难以妥善执掌。各种机构要么僵化死板、要么偷懒耍滑；应该负起责任的领导者要么束手无策，要么迟钝浮躁，最糟的就是想出来的解决办法漏洞百出，甚至根本就拿不出办法来。

影响领导力环境的三大因素

> “释放脑力”才是最大的挑战。
>
> ——珀西·巴内维克，电力巨头ABB公司总裁

所有导致上述管理混乱的因素其实都来自于今天的领导力环境。对此，我们可以从三个方面来阐述：投入度（commitment）、复杂性（complexity）和诚信力（credibility）。

投入度

公共议程论坛（Public Agenda Forum）曾在20世纪80年代初对美国的非管理劳动力做了一次大规模调查，发现了如下令人不安的问题：

- 不到1/4的工作者说自己在工作中发挥了全部潜力。

◆有一半的工作者说自己在工作中的努力程度只是以能够不丢掉这个职位为准。

◆绝大多数工作者（75%）说自己可以干得比现在高效得多。

◆平均每10位美国工作者中就有近6位认为“工作的时候不像以前那么卖力了”。

由于工作不投入，美国的工作者很难与日本和东亚勤勉而又低廉的劳动力竞争。与此同时，美国企业的领导者们不是去激发点燃员工们的工作热情，反而一次又一次地祭起裁员大旗，成千上万地裁撤员工。这样一来，人不尽其才的问题倒是没有了，可社会上却充斥着遭到解雇后做着毫无挑战性工作的人们，他们大多只是打打短工或是做些没有出路的工作养家糊口。

反观成功留任的员工，他们中有近一半的人面临着相反的问题：高负荷、高强度、高压力。他们中普遍充斥着无力感，对雇主的忠诚度和对工作的投入度一步步下跌，仅有一小部分人出于对失业的担心而更加卖命地工作。

很多人都在说，现代人的职业道德衰败了。他们抱怨科学家和工程师在这方面缺乏教育，但问题的真正根源在于“投入度缺口”。领导者没有为追随者灌输适当的愿景、意义和信任，也没有很好地激励他们。 不论是对于社会组织、政府机构、学术单位还是中小企业，要想提升人力资源，关键都在于领导力。

复杂性

这是一个剧烈变革的时代，组织所面临的问题也日益复杂。任何组织都有一大堆南辕北辙、顾此失彼、进退两难、必须兼顾、游移难决、似是而非、莫名其妙、相互抵触的状况需要理解和应对。随手拿起一份报纸读读，你都能感受到这种高度的复杂性。这里我们以《华尔街日报》在1996年年中某五天的报道为例：

◆通用资本（G.E.CapitaI）以110亿美元的价格收购了第一殖民地——一家人寿保险公司。此外，还宣布了另外7桩价值超过10亿美元的并购案，以及其他众多小额收购。

◆令人震惊的发现。空间科学家发现有重大证据表明，火星曾有远古生命体，掀起新一轮空间探测热潮。

◆高科技人才抢手，人才争夺战一触即发，激烈程度不亚于对篮坛巨星的争抢。与此同时，一些城市约40%的公共服务领域的员工失去了报酬丰厚的职位，因为在私营企业的同等职位领取的报酬要低得多，所以他们通过外包的方式抢走了这些员工的工作。

◆在过去的18个月里，对于美国生物技术企业的重大投资中有58%来自于欧洲制药公司。

◆美国能源部拨出110亿美元的合同款用于清理华盛顿和南加利福尼亚地区的核废料堆放点。与此同时，美国环保署颁布了关于船用舷外机的各项排放标准。

◆美国在线公司称其用户已超600万，在短短两年内增长了6倍。与此同时，微软和惠尔丰（Verifone）公司结成因特网软件零售合作伙伴，3M公司推出怡敏信（Imation）公司，一个价值22.5亿美元、主要从事信息与成像领域业务的新企业。

◆美国众议员通过强势的反恐怖法案。

◆马来西亚建立一个300平方英里的园区以吸引高技术企业，园区内信息技术设施先进，并可享有税务等多项优惠措施。

◆韩国大宇集团进军美国轿车市场，计划在2000年前售出至少10万辆各型车辆。

报纸上每天都在发布这种预示着重大事件的消息。这些变革彼此交织、跳跃迸发、加速演进，对我们的社会以及领导组织方式产生了深远的影响。传统的信息来源和管理手段已经不再高效，甚至有些过时了。线性信息、线性思维、增量策略都已经无法适应今天变幻无常的经济气候了，经验归纳的方法也已难以帮助我们认识新事物，被动跟随更可能导致一无所成。

有一个关于中国棒球的比喻倒是很适合当下的时代环境，尤其是管理环境。中国棒球和美国棒球唯一的区别就在于投手一旦掷球后，外野手可以随意行动——他们可以把垒聚集在一起，也可以把二、三垒分得更远离三十码。对于一个弱势的击球手，所有的外野手都可以移向内野；对一个强壮的击球手，整个球队都可以奔向围栏；而如果跑垒员很慢的话，一垒甚至可以延伸到外野去。这些似乎都不可思议，但现在的情况就是如此，一切皆有可能，以后也不会变得简单，单纯的世界恐怕只能停留在电影或回忆中了。艾尔弗雷德·诺斯·怀特海德（Alfred North Whitehead）曾经非常睿智地提醒我们："我们要寻求简单性，然后要对它投以不信任的目光。"但问题是，很多人只顾着寻求简单性，却忘了要质疑它。"我认为未来必定会极为复杂。"作家怀特（White）在75年前所写的一部小说中的一个人物如是说道。接下来他又说："你有没有想过，形势可能变得非常复杂，一件事情又牵出另一件事情？"这也正是对我们当前情形的一个总结。

有时，复杂性还会相互纠结，导致对事情的模糊认识和难以容忍，以及导致产生"诚信力缺口"。我们下面就来谈谈这个问题。

诚信力

这年头，"诚信力"已经变得特别难能可贵了。领导者们还从未像今天这样被人严加审查过。50年前的情况可不是这样的。自从第二次世界大战以来，公共服务部门变得愈加贪婪而喧嚣。对于福利、社会服务、健康、教育以及环境的关注催生了大批宣传组织、政府监管部门、消费者团体和联盟等，媒体对他们的关注程度日益提高，他们都在对权威提出质疑和挑战，致使掌权者战战兢兢、如履薄冰。

除了外部因素之外，企业内部的各方势力也让各种组织及其领导者们十分头痛。当前的公共服务机构被套上了"清正廉洁"和"认真负责"这两个紧箍咒，因此活动余地非常小。一些本来很可行、很重要、很有建设性的点子却落得个"见光死"的下场，在批评声中无疾而终。公共关系反倒变得比正经工作还要重要，领导者们则总是在试图

唤起并操纵执拗顽固、反复无常的舆论观点。

信息时代让一切都“置”于众目睽睽之下，从而令管理环境在很大程度上受到媒体的摆布。尽管大众传播会窒息管理者的干劲，却也是不可避免的事。在一个人成为领导者、承担起责任的同时，也就放弃了自己的隐私权。就好像一个具有很大质量的分子能够获得更多的原子一样，领导者也会吸引更多的利益相关者和更多关注的目光。可麻烦的是，就像有人说的那样：“这么多人一起做事，怎么可能做得成事？”（后面我们还将深入讨论这种形式的复杂性问题。）

现在的人们从内心深处就缺乏安全感，不论他们信仰什么，处于哪个经济圈之中，在谁的势力范围之下，能力水平如何，莫不如此。前几年，我们看到有些车辆的保险杠贴纸上写着“打官司告他”，俨然是时局的缩影。而自从上次大选以来，贴纸上的话却变成了“别投票，晾着他们”。很多美国人都是怀着这样一种焦躁不安的心态，这既表明了人们是如何不甘于被领导，也说明了真正的领导者是何等的稀缺。一言以蔽之，就是领导者和被领导者之间的关系出了问题。

范式转换，从权力到领导力

> 社会科学中最基本的概念就是权力，其地位就好像“力”在自然科学中的地位一样。
>
> ——伯特兰·罗素

日益冷漠、加速变革、动荡不定的工作环境使得领导越来越像是在操纵一块旋转飞快、摇晃不定的轮盘，并尽力保持灵活。我们在过去的20年里经历了很多艰难困苦，目睹了许多庸庸碌碌、歪曲嘲讽、侵犯毁灭的事件，沮丧之情也随之而起，但我们和很多当代的思想家依然坚信，人民并不是处在浑浑噩噩的状态之中，默默忍受着各种焦虑乃至不尽忠职守的行为。相反，我们已经很接近一个重要的历史转折点了——卡尔·雅斯贝斯（Karl Jaspers）称之为轴点。在这个转折点上，我们需要更高的视野、更本质的反思、更新的价值观念。我们

追求的是：不单以收入衡量生活，不以耗油量表征现代社会，不以国民生产总值这一最具欺骗性和误导性的指标来代替人类的自由。

尽管如今的时代一方面困难重重，令人困惑生畏，但同时却也是饶有趣味、至关紧要的，能够催发出很多东西。就像《小王子》里面那只狐狸说的："世界并不是看上去的那样。"一个新的范式即将诞生。

要在这看似疯狂的世界上生存就需要具有极大的灵活性，并且要对领导者和追随者的角色都同样给予关注。和平与繁荣等宏伟目标都必须以增进沟通、信仰共容为支点。我们的目光焦点应该放在成功的新兴企业上面，而不是紧盯着不断萎缩中的公共机构。在我们塑造未来以及自我的时候应该着眼于大趋势。

编年史作家约翰·奈斯比特（John Naisbitt）在《大趋势》（*Megatrends*）一书中列举了现在与未来的十大转变。《大趋势》这本畅销书就是对新范式的阐述。这些转变见下表1-1。

表1-1　现在与未来的十大转变

从	到
工业社会	信息社会
强加于人的技术	高科技／高接触
国家经济	世界经济
注重短期	注重长期
集中化	分散化
社会服务机构提供帮助	自我帮助
代议制民主	参与式民主
层级体制	网络体制
北半球	南半球
非此即彼	多项选择

这些改变都以某种形式经过了一段时间的检验，其中包括较为早期的麦格雷戈的Y理论、汤森的《领导箴言》（*Up the Organization*）、斯拉特（Slater）的新文化理论以及索尔克（Salk）的B纪元理论（Epoch B），而近期关于这一范式转变的探讨可见于普利高津（Prigogine）的《耗散结构》（*Dissipative Structures*）、彼得斯的

《乱中取胜》（*Thriving on Chaos* ）、德鲁克的《新现实》（*The New Realities* ）以及汉迪的《矛盾的年代》（*The Age of Paradox* ）。

但这还不够完整：有一样东西无一例外地被刻意回避了，那就是权力——支撑梦想成为现实的原动力。没有权力，领导便无从谈起。很多经济学家就是因为不曾认识到自由市场的局限性才把自己逼进了死胡同；而那些对权力这一领导力的核心因素视而不见的组织，也犯下了同样的错误。可以说，当前绝大多数关于组织生活的范式，不论是旧有的还是所谓的“新时代”范式，全都忽视了权力。

伯特兰·罗素曾经说过：“社会科学中最基本的概念就是权力，其地位就好像‘力’在自然科学中的地位一样。”我们因为对此的忽视而一叶障目不见泰山，导致了人与人之间的交流出现短路。总而言之，我们的权力观出现了严重的问题。

实际上，“力”是整个宇宙间最常见的现象之一，我们在一生当中无时无刻不在承受并施加着力。在人类的互动中，如在家庭中、两性间、职业里、国家内乃至国际上，力也同样或显或隐地无处不在。

权力是支撑梦想成为现实的原动力。没有权力，领导便无从谈起。

但这个基本的社会因素却被我们修饰得面目全非。千百年来，它承载了太多的内涵。其中包含的贪婪、无情、腐败等意味令我们都不约而同地夸大了它冷漠、不道德的一面。换言之，权力这一对人类进程至关重要的要素既是最为必需的，也是最不受信任的。

要想看穿这团迷雾，不妨来看看权力是怎样遭到滥用的。在历史上，领导者的作为是控制而非组织，压制而非表达，他们让追随者无法自我提高。

我们确实是在进步，但在新的未来愿景中却没有给权力留下一席

之地。我们害怕遭到对抗：来自爱人、朋友、犯罪分子、不公平的社会力量、媒体或者政府的对抗。这让我们迟疑甚至止步不前，不敢进入一个公正的未来。这就好像一个人害怕一旦房子里的白蚁被扑灭，房子就会因为失去它们的支撑而倒塌，所以不敢叫人来灭虫。但是任何建立在冲突之上的进步都必然是脆弱的。

我们必须学会看清权力的本来面目。可以说，权力和领导力是同一个硬币的两面。 要想解释清楚我们对于权力的看法，最好的办法或许还是通过一个例子来加以说明，而我们想到的最好的例子就是时任克莱斯勒汽车公司的李·艾柯卡（Lee Iacocca）。他通过自己的领导将一个濒临倒闭的公司领向了成功。他描绘了一个成功的愿景，并且将大部分关键员工调动起来追求这一愿景。到了1983年，克莱斯勒汽车公司实现盈利，员工士气高涨，并且从自己的工作中找到了意义，这几乎全是艾柯卡一人之功。是他，给了员工力量。而且这种效果不是转瞬即逝的：到1995年，克莱斯勒汽车公司已经成为世界上成本最低的汽车厂，年收入20亿美元，利润率是美国三大汽车制造厂中最高的。

事实上，我们相信艾柯卡的曝光率 [1] 正说明了今日管理实践（也包括很多管理理论）的缺失。企业要想成功，他这种领导风格是必不可少的。我们对于权力和领导力的看法受到了艾柯卡现象的很大影响。我们认为，权力是发起并维持行动所必需的基本力量，也可以说，它就是将意愿转变为现实并加以维持的能力。 领导力就是对权力的妥善应用。

领导力智慧

> 在我们看来，有效的领导力能够将组织从现在带向未来，能够生成组织的未来愿景，能够向员工注入一种对于变革的责任感，还能够在组织中灌输新的文化和策略，从而将力量和资源动员并集中起来。这些领导者不是天赋异秉，而是在组织遭遇新问题和新的错综复杂的事物而无序进化的方式已经无法解决的时候脱颖而出的。他们肩负起“改造组织的操作方式以适应环境改

> 变”的重任。他们指引组织变革，给员工以信心，让他们有能力寻求新的做事方法。他们借助未来愿景以激发人们的信心，同时对新型的组织运作方式成竹在胸，以这两大法宝来克服变革中遇到的阻力。

在未来的20年里，我们将发现那些能够适应剧烈动荡的环境的组织都明显具备本书中介绍的领导力。

我们要面对的未来确实是不确定的，也是不安定的，但绝不是没有希望的。愿景就是领导者的商品，而权力则是他们手中的货币。我们正处于历史的转折点上，不管是个人还是国家，我们不能倒退到10年或5年前的状态，哪怕是一年前也不行。未来就在眼前，让我们勇往直前！

WARREN BENNIS

人是不喜欢被人管的。
他们希望被人领导。
胡萝卜永远比大棒有效。
不信你就拿你的马儿试一试。
你可以“领”着它走到水边，
却无法“管”着让它去喝水。
如果你想管人，那就管管你自己。
把自己管好，你就愿意停止进行管理了。
然后你就会走上领导之路了。

LEADERS

STRATEGIES FOR TAKING CHARGE

02

领导他人，管理自己

大多数人并不真正相信自己一定能够成功，还没有开始，他们就已经感觉自己孤单无助了。“白鬼”并没有压制我们黑人，也没有不让我们得到工作或教育。我们必须全力以赴在这个社会中力争上游，我们不能什么事都怨天尤人。真正的问题在于我们害怕失败。

——约翰·约翰逊

《黑檀》杂志发行人

Manager are people who do things right and leaders are people who do the right thing.

管理者是把事做对的人，
而领导者是做对的事的人。

任 何剧烈的范式转变都面临着这样几个问题：怎样开始准备和铺垫？怎样着手去做？怎样区分领导者和教育者的角色？这些问题不好回答，却又十分重要。

为了更好地理解和参与到这个时代的变革中，我们选择了领导力作为核心课题加以研究。我们采访了90人，其中60人是成功的CEO，全部是企业总裁或董事会主席；另有30位则是公共服务领域的杰出领导者。

正如我们前面所说，关于领导力的研究很多，但我们对它却仍知之甚少，所以我们就必须给这些采访设定一个框架。关于领导力的书籍往往是空洞无物，大而无当。领导力就好像是喜马拉雅雪人一样，脚印到处都是，它本身却不知藏在何处。而对领导力的各种定义也是众说纷纭，于是，我们就提出了一个非常独特而且有意义的调查框架：着眼于现在。

“着眼于现在”听起来似乎很俗气，但是我们必须立场鲜明地把它提出来。没有成功的组织，我们目前的问题就无法得到解决；而如果没有有效的领导力，组织就无法取得成功。

缺乏资金的企业可以去借，位置不理想的企业可以搬家，但一个得不到正确领导的企业却很难生存下来。即使在最好的情况下，它们也会受到目光短浅但效率出色的办事员的摆布。企业必须在领导者的领导之下才能克服这种“被训练有素的无能之辈操控”的现象，适应环境的改变。领导力能够赋予组织以愿景，以及将愿景转化为现实的能力。 如果没有这种转化，以及领导者与追随者之间的交流，那么组织就是一具行尸走肉。

领导力能够赋予组织以愿景，以及将愿景转化为现实的能力。

我们整个研究的对象都是那些把握了当前乱局的幸运的领导者，而不是那些被动反应、束手无策、目瞪口呆的人们。

很多组织、尤其是那些逐渐衰败的组织，其问题在于管理过度而非领导不足。他们或许能够非常出色地把事情完成，但却不知道为什么要去做这些事。管理和领导之间的区别深远而重要。

- 管理意味着带动、实现、负责、指挥。
- 领导是影响、指引方向、过程、行动、提出意见。

这一区别非常关键：管理者是把事做对的人，而领导者是做对的事的人，它们之间的区别可以说就是有效的愿景和决断与熟练的日常业务运营之间的区别。

所有受访的领导者们的共同之处就在于他们清晰地认识和解读了自身的领导角色和定位，他们知道自己是领导者而非管理者，所关心的应当是整个组织的根本目标和大方向，所在意的应当是组织的“愿景”。他们并不花时间去研究“怎么办”，也就是不去理会那些细枝末节的事情，而是专注于行动的范式，也就是要“做正确的事”。

除此之外，我们还研究了这些领导者们是如何引导大势走向的。他们可不会墨守成规，相反他们更善于想出新点子、新政策和新方法，继而从根本模式上改变组织。正如加缪所说：“他们是在惊险地创造”。

让管理靠边站
人是不喜欢被人管的。
他们希望被人领导。
你可曾听到过“世界管理者”这样的说法？
“世界领导人”，这才像话。

教育领导人，
政治领导人，
宗教领导人，
童子军领导人，
社区领导人，
劳工领导人，
商业领导人，
他们都在领导，
他们不是在管理。
胡萝卜永远比大棒有效。
不信你就拿你的马儿试一试。
你可以“领”着它走到水边，
却无法“管”着让它去喝水。
如果你想管人，
那就管管你自己。
把自己管好，
你就愿意停止进行管理了。
然后你就会走上领导之路了。

注：《华尔街日报》上刊登的一段话。来自于联合技术公司。

我们所采用的研究方法（我们也不知称为研究方法是否妥当）是将访谈与观察相结合。和很多出众的人物一样，这90位领导者很喜欢发问。结果我们的“访谈”变成了一种探索式的交流，访谈对象则随之变成了研究伙伴。在大多数情况下，我们会就领导力这个话题谈上三四个钟头，有10次甚至用了大约5天左右的时间（其中两次我们是真正地和被采访的领导者生活在了一起，和他们一同上班下班，结识了他们的家人、下属以及董事会成员），来体会他们所管理的组织中的文化。

我们的谈话没有什么硬性的框架约束，也就是非正式的，聊到哪儿算哪儿，我们只是时不时地引领一下谈话方向。这种谈话就好像钻探石油一样，在一番探索之后，圈出一个最佳位置，然后就不停地

钻、不停地检验，直到有所发现，然后就穷追猛打，直到再也没有什么可挖的，然后再寻找下一个勘探位置。只有以下三个问题是我们对所有领导者都问了的。

- 你有哪些优势和劣势？
- 你的管理哲学或者风格是否受到了什么经验或事件的影响？
- 你职业生涯中的重大抉择有哪些，现在看来如何评价当时的选择？

这些问题是谈话的轴心，整个会谈都围绕着这几个问题转，引出的答案也都是丰富多彩、精妙绝伦的。

接受访谈的人包括：阿科公司（Arco）前总裁威廉·基斯奇尼克（William Kieschnick）、麦当劳创始人雷·克洛克（Ray Kroc）、曾任时报-镜报集团（Times-Mirror）的董事长富兰克林·墨菲（Franklin Murphy）、彭妮公司（JC Penney）主席唐纳德·塞伯特（Donald Seibert）、《黑檀》杂志（Ebony）发行人约翰·约翰逊（John H.Johnson）、富特希尔集团（Foothill Group）主席唐纳德·格维茨（Donald Gevirtz）、劳斯公司（Rouse Company）董事长詹姆斯·劳斯（James Rouse）等。而来自公共服务领域的领导人更是彼此差异甚大，有大学校长、政府重要部门的首脑如证券交易委员会前主席哈罗德·威廉姆斯（Harold Williams）、南加州大学教练员约翰·罗宾逊（John Robinson）和德保罗大学（Depaul University）教练员雷·梅尔（Ray Meyer）、交响乐队指挥以及公益事业领袖，如城市联盟（Urban League）的弗农·乔丹（Vernon Jordan）。此外，还有辛辛那提前市政执行官罗伯特·特纳（E.Robert Turner）、费城动物学会（Philadel phia Zoological Society）会长威廉·唐纳德森（William Donaldson）以及第一个登上月球的宇航员尼尔·阿姆斯特朗。



管理者是把事做对的人，而领导者是做对的事的人，它们之间的区别可以说就是有效的愿景和决断与熟练的日常业务运营之间的区

别。

这是一项在巨大差异中寻找共性的工作。在60位CEO中，有大约半数来自《财富》200强的企业。其余的则来自一些比较小的公司和企业。他们的年龄中值是56岁，平均收入40万美元，各种补贴另算。他们平均在企业中的服务年限为22.5年，已担任CEO8.5年。他们几乎全部是白人男性，美国企业界的性别歧视和种族歧视可见一斑。他们大都拥有大学学历，其中25%是研究生学历，但只有40%主修商科，再次证明要想取得成功也并不是非要有商科学历不可。总的说来，除了一人之外，他们全都属于CEO群体，与美国企业界领导人的形象契合得完美无缺。只有一点确实出乎我们的意料，那就是他们几乎都有着从未破裂而且依旧热情甜蜜的婚姻家庭。

除此之外，他们的成功背后似乎并没有什么明显的共同模式——他们思维习惯各异，高矮胖瘦不同，或果敢或谦逊，或敏于言辞或讷于表达，或衣着光鲜或不修边幅，或乐于纳言或专断独行，形形色色、风格迥异，甚至连他们的管理风格也没什么共同之处（有人还声称自己天生偏好“参与式的极端独裁”）。可见要从他们之中强行套上什么模式恐怕会让某些人失望了，但这也恰恰说明了每个人都是有机会成功的。

四大策略主题

真正的领导者身体力行。

——史蒂夫·乔布斯

无论如何，我们还是希望从理念上武装我们对领导力的认识，所以我们花费了两年之久的努力，将这些看似无关的因素联系起来寻找共性。这项工作就好像酿美酒、铸黄金一样，梳理访谈记录和笔记的过程单调而枯燥，但我们一直坚持着，逐一检验筛选能够体现立场的材料，从中寻求领导力的内在核心，或曰领导行为的精髓。不知别人怎么看，我们最终发现了以下四大策略主题——也可称其为四大能力

范畴、四种待人技巧，它们是90位领导者所共有的。

- ◆策略一：通过愿景唤起专注
- ◆策略二：通过沟通赋予意义
- ◆策略三：通过定位赢得信任
- ◆策略四：通过自重和沃伦达因素实现自我成长

似乎大多数人都具备领导才能，但只有极少部分的人才真正发挥了这一能力。领导力看似玄妙，但只要对这一才能稍加激发和引导，其实我们每一个人都能够学会，无一例外。

当然，国家领导人只能是凤毛麟角，但企业家数量就多了，部门、小组级的领导者就更多了。此外，有些人虽不是部门主管，却是实际上的监管者；有些人虽只是流水线上的工人，却在工会里担任领袖。与其他复杂技能一样，每个人的领导力天赋或许存在差异，但我们认定上述四个方面的能力是可以学习、培养和提高的，它们如同美酒一样，也是很多更重要的东西的精髓所在，比如和平、生产力，或许还有自由。

策略一：通过愿景唤起专注

> 每个人都有梦，但梦也各有不同。
> 夜晚耽于睡梦之人，醒时终觉一切皆为虚幻；
> 白昼憧憬梦想之人却可能震惊世人，
> 他们始终醒着、行动着，
> 只为将梦想变为现实。
>
> ——劳伦斯（T.E.Lawrence）[2]

通过愿景唤起专注，它的另一层意思就是创造一个焦点。我们采访过的90位领导者都在心中有着自己的一份日程表，他们对成果的专注无人能及。领导者们是这个世界上最讲求结果的人了，自然对结果

也就特别关注。他们的愿景或意图也特别有说服力，能把其他人吸引过来。力度加投入，就能产生巨大的磁力。 而这种强大的人格未必需要刻意强迫他人来注意，他们只是以非常大的力度做着自己的事情，就好像一个在沙坑里专心致志修建着城堡的小孩子，必然会引来其他人的加入。

愿景是吸引人的。它首先吸引的就是领导者，随后引起更多人的关注，让这些人也能加入进来。 我们在芝加哥附近的“汉堡大学”采访了雷·克洛克。在这所大学里，麦当劳的员工可以获得“汉堡学学士学位及炸薯条辅修证书”。克洛克向周围的人讲述了他最初的愿景。当他开始制造奶昔机的时候，就已经是一个相当成功的纸杯制造商了。他结识了一个奶昔连锁店的老板麦当劳兄弟，纸杯和奶昔就此碰撞出耀眼的火花，今天我们所熟知的麦当劳出现了。有人问他是怎么得出这个偶然的想法的，克洛克答道：“老实说我也不知道，当然这也不是说天上会掉馅饼。或许这是你的背景、直觉以及梦想的共同作用吧。不管到底是怎么一回事，反正我觉得自己已经变成了一名企业家，准备要破釜沉舟了。”

另外一位参与调查者是休斯敦交响乐团的著名指挥塞尔吉·科密申纳（Sergio Comissiona）。开始的一段时间他总是不肯接受采访，这本身就很不寻常。给他写信他也不回，打电话他也不接。过了好几个月，我们和他手下的两位乐师取得了联系。我们问他们，科密申纳究竟是个什么样的人，他们答道：“一个字，棒！”可当我们问起为什么说他棒时，他们又说不上来了，最后只挤出一句：“因为他从不浪费我们的时间。”

这么简单的一句话初看似乎没有什么，但当我们终于亲眼看到他指挥、授课的情景时，我们终于彻底理解了什么叫作“从不浪费我们的时间”。科密申纳能够让演奏者确切无疑地知道他想要什么。他精确而强烈地知道自己在任何一瞬间想要听到的是怎样的乐声。只有在那些明确知道自己想要什么的人们身上，才能看到这种对于成果的毫不动摇的专注，或者叫痴迷。 这只能源自于愿景，或者像科密申纳手下的一名乐队成员所说的那样，来自于“名家高手用意愿编织出的锦

锻”。

我们发现，所有这些领导者和所有被某个想法鼓舞着的人一样，头上高高地挂着一根炽热的灯丝，对于科密申纳来说就是对于“正确”音调的追求。有些时候，这根灯丝只在他们的愿景中发光发热，在这一愿景之外的他们则可能变得暗淡无光。这种炽热正是他们专注力的源泉，而专注力则是以一个人用自己的行为来实现或协调一个愿景的第一步。

我们还采访过一位导演，当时正与他合作的一位女演员这样评价他：

> 我觉得他就像一个正在玩耍的孩子，非常坚决。说起话来也像个孩子似的：“我要这个，我要那个。”当他说戏的时候，就好像一个孩子在说话：“我要你们给我修一座城堡。”于是他就会得到一个城堡。这让人不禁想起了作曲家安东·布鲁克纳（Anton Bruckner）。他沉思良久后对着未婚妻高声说道：“可是我亲爱的，我哪有时间啊？我正在创作我的第四交响曲啊。”

这些领导者们所传达出的愿景往往能够为员工打气鼓劲、注入信心，使他们坚信自己能够完成任务。当然，与此同时却又不能娇纵溺爱他们，而是应当不断向员工提出挑战。宝丽来的创始人埃德温·兰德曾经说过：“你首先要做的就是告诉你的人，任务意义之重大且近乎不可能完成。这样才能够使他们激发出心中强大的动力。”

愿景能够激励人、鼓舞人，将人们的追求转变为行动。 纽约市芭蕾舞团及学校的创办人林肯·科尔斯坦（Lincoln Kirstein）说：“我毕生都在努力研究人们的工作是怎样完成的。我之所以热爱芭蕾，不是因为它好看，而是因为它所采用的方法。芭蕾实际上是一门关于表现的学问。”他的一个熟人这样说：“我从未见过别人能像他那样专注。他总是知道自己想要什么。”（难怪也有人说科尔斯坦“从不浪费你的时间”。）至于他的房子，“他家里的一切都是有讲究的，都是精心安置的。”此外，他的服装也是一成不变：黑套装、黑袜子、黑领带、白衬衫，每日如此。“我老早以前就想明白了，如果我不用费心挑选衣服，那就可以节省下大量的时间。”

林肯·科尔斯坦与其心目中的同姓英雄、美国第16任总统亚伯拉罕·林肯也是如此。伟人的选择生动地体现出了愿景的重要性：“林肯令其他政治家望尘莫及的地方，就在于他始终清醒自知、高瞻远瞩……从中我们可以看到标准的林肯作风，他可以拖延时间，可以含糊其词，可以见风使舵，可以犹豫不决，可以折中妥协，只为了让他那个时代最重大的目标能够实现：维护美国的统一。”

听听林肯总统借科尔斯坦之口说出的他生命中的神圣愿景吧：维护美国的统一，不惜一切代价。这个意义值得他作出任何牺牲，包括为之虚伪遮掩。但是对于领导者来说，那些没有这般崇高性的愿景也具有着同样的价值，即便他们的愿景只是要制造拍立得照相机或是开个快餐厅而已。这些领导者令人想起萧伯纳《人与超人》（*Man and Superman* ）一书中的一个角色所说的话。

> 人生最大的乐趣莫过于能够为了一个你认为重大的目标而努力，成为大自然的一支力量，而非整日里为了一己之私的一些不尽如人意的小事而怨天尤人，只恨这世界未能倾尽一切来讨你喜欢。
>
> 当我死去的时候，我希望自己已经鞠躬尽瘁，倾尽所能，因为我做得越努力，就活得越久。我因这生命本身而欢欣喜悦。在我看来，生命并非是什么“短短的蜡烛”，而是一支暂时由我掌握的辉煌灿烂的火炬，在将它交与后来者之前，我要让它发出尽可能多的光亮。



领导者不仅仅是吸引别人的专注力，而且还要投入专注力。

领导工作同时也是一种互动，一种领导者与追随者之间的互动。他们彼此依存、寻求共鸣、相互联结。所以我们发现，领导者不仅仅是吸引别人的专注力，而且还要投入专注力。　　即使是科密申纳、兰德、克洛克、科尔斯坦这样惯于发号施令的人，他们与被领导者之间的互动也不仅仅是发号施令然后服从命令即可的，而是彼此激发出各自最好的一面。后面，我们还将深入探讨这一方面。但现在我们就可以说，我们正在讨论的新型领导者绝不是独裁式或者单极式的，而是有着大量微妙的能量反弹的，不论是指挥大师和演奏家之间还是CEO和下属之间，莫不如此。这种交流聚指挥家和乐团为一体，合教练和

运动员为一体，凝领导者和组织为一体，这种众志成城就是通过愿景唤起专注。

策略二：通过沟通赋予意义

> 能够梦想到，就能够做到。
>
> ——沃尔特·迪士尼
>
> 迪士尼创始人

佛罗里达奥兰多迪士尼乐园的未来世界主题区上方高高悬挂着迪士尼的这句名言。这个想法有一点堂吉诃德式，而且也不够完整。光是相信美梦必能成真还不够。这世上从不缺少迷人的愿景、美好的理想和反复考虑的日程表。但若没有沟通，那就很难变成现实。要取得成功，就需要将诱人的前景绘声绘色地描绘出来，用这种画面来引发他人的热情和投入。

◆如何捕捉到想象中的画面呢？

◆如何传递和沟通愿景呢？

◆如何让人们为了组织的最高目标而协力工作呢？

◆如何让听众认同并接受一个想法呢？

人在工作中需要认同并追求一些具有确定定位的东西。善于给人以意义感，善于沟通，都是有效领导力所不可或缺的。

有意思的是，接受采访的90位领导者大都口才很好，但其中也有不善辞令者。这并不影响他们形成自己的沟通风格。比尔·穆格（Bill Moog）是一位来自布法罗市（Buffalo）的优秀企业家，他创建的穆格公司（Moog， Inc.）专门生产专利型和基本型的飞机发动机零件。在访谈过程中，穆格有很多时间都是一言不发的。他看起来好像陷入了沉思，但却仍然有一种威仪。据他自己说，他曾有一次在斟酌一个问题时连续6个月没合眼。从中可见他的精神是多么的集中。他的夫

人当时恰好在场，她摇摇头说：“那次比尔6个月没上床倒是真的。他偶尔会在开会的时候睡一会儿，但确实没有正经睡过觉。”我们这里撷取了一段与穆格先生的典型对话：

问：你是怎样与人沟通的呢？你看你这么不爱说话……

答：有时候我们根本就不沟通。有时我们6个月都不进行任何形式的交谈。

问：真的？

答：但生产似乎并没有受到什么影响。我们都了解情况，知道当前的进展。我们这样是挺少见的。（沉默良久）好像……我们之间有一种信任和默契，就像我刚才说的那样。况且我们的工作有很强的连续性，所以他们都知道接下来的任务会是什么。我的路数就是……（长时间沉默）

问：可你这样“惜字如金”是不是一个缺点呢，尤其对于新员工来说？

答：可能吧。我也不清楚。在我看来，如果我对什么事情有什么很强烈的看法，似乎大家就都会知道。我也不知道怎么会这样。有时候我会画些图寄给出差在外的人，或者做个模型。前几年我们开设了分厂，于是我就把自己理想中的公司结构绘成了一个模型，送到各处传阅。我画在一张坐标纸上，大家好像都看明白了。这张图起到了作用，公司的组织结构也发生了转变。其间，有些部门还搬了家，但是我们的工作一天也没有落下。

照此说来，穆格先生在工作中是通过展示模型或图画来让别人明白自己的想法的。他的员工可以通过这些“有形的语言”来理解他的意图。我们的很多领导者非常喜欢采用象征的手法。当然不一定都是实体模型，比喻、类比都有可能。比如说，如果你说一英亩的面积和橄榄球场差不多大就比说1英亩等于4047平方米要清楚。

在执导《普通人》（*Ordinary People*）之前，罗伯特·雷德福（Robert Redford）对电影拍摄的了解相当少。开拍后的第一天，他就把6名摄影师请到一旁，放约翰·巴哈贝尔（Johann Pachelbel）的《D大调卡农》给他们听，这支名曲也是电影的篇头曲。雷德福对他们说：“我需要你们用心听这首曲子，想出一个能与之协调的郊区画面。”他并不知道心理学家把这种做法称之为通感（或称联觉），即把一种感官的感觉通过另一种感官表现出来——迪士尼的《幻想曲》也采用了这种手法。

美国第40任总统里根同样善于借助其他体验将抽象的概念形象

化，他对第一个预算的陈述——把10000亿美元比作是帝国大厦，就堪称经典。这种形象表达自己想法的能力对他日后驾驭政策极有裨益。根据美国广播公司的调查，在里根对入侵格林纳达 [3] 的行动作出解释性发言后，美国人对这一行动的支持率整整提高了一倍。

无论借助何种形式，有效沟通都是召集支持者所必需的能力，特别是当领导者的愿景需要作出巨大变革或者牺牲的时候。 半个世纪以前的罗斯福和丘吉尔都是沟通高手，离我们更近一些的曼德拉、撒切尔夫人以及伊扎克·拉宾等领导也都是依靠他们非凡的说服和沟通能力改变了自己所处的社会。

相反，吉米·卡特在表达和交流方面就略逊一筹，这严重影响了他的号召力。其实说起来，卡特可能是自伍德罗·威尔逊以来最有学识的一位美国总统了。但学识并不意味着一切（这些东西多了可能还会导致“消化不良”），对意图的清晰表达同样极其重要。卡特总统可能想表达某个想法，但是他的说法总是含含糊糊。我们采访过一位卡特总统时期的内阁成员，她对我们说起为卡特工作往往非常辛苦，因为她总也搞不清楚他到底想说什么。关于吉米·卡特，她有一个非常漂亮的比喻：“和他共事就好像是在欣赏一幅挂毯的背面，一团乱麻。”

团体中经常需要“某个人”来厘清事实。 有这样一则关于棒球的逸事。某次锦标赛中关键的一场球进入了最后一局的加时赛，接下来的这一投将决定是哪一方得分。球飞了过去，裁判稍一犹豫，击球手气哼哼地转向他：“嘿，这个球怎么算啊？”裁判答道：“我怎么说就怎么算。”

当弗兰克·戴尔接手《洛杉矶信使报》（*Los Angeles Herald-Examiner*）时，这家在洛杉矶当地每天下午出版的报纸刚经历完一场长达十年的罢工。报业大楼早已被路障围起，关门近8年了。戴尔，这位新任报业总裁和发行人，不得不穿过大楼的后门去向他那些令人头疼的员工打招呼。听听他是怎么回忆当初那一幕的吧：

戴尔：从到那儿的第一刻起我就开始进入一个新经理的角色中……当时大楼的前门已经被路障围起来，8年都没有开门营业过了。我不得不穿过大楼

的后门，录入指纹和头像，显示屏显示：“欢迎老板！”进去后我就径直去了新闻办公间，走到员工们中间以便向大家介绍我自己。

记者：你是说，你无法通过公司的前门？

戴尔：是的，整个前厅都被障碍物围了8年。当时冲突非常激烈，甚至还有员工被杀害。最后是一些从未加入任何工会的员工在某夜共饮啤酒时彼此说道：“我们不能再互相杀害了。”员工们才得以坐下来和平地达成协议，也最终争取到谈判的权利使事情得以解决。我把当时在岗的员工都叫来，随意地围坐在办公桌旁，没有人介绍我，于是我就自我进行了介绍。我当时几乎未经思考地说道：“我想咱们需要做的第一件事就是该把前门打开了。”所有人竟然都站了起来相互拥抱庆贺，很多成年的先生和女士们都哭了。你看，这就是一个象征，路障就是防卫的象征，围攻的象征，我当时说了句“让阳光照进来吧”……然后才开始介绍自己，并感谢他们坚持为公司保留了希望，让我可以有机会重整旗鼓。当我说“让阳光照进来”时，他们也确实给了我很大的希望……

《洛杉矶信使报》恢复运营后，戴尔启动了一项叫作导弹的计划，来隐喻公司对快速增加发行量的追求。当时几乎在每一条街道和公告栏中都可以看到该报的宣传海报，显示出他们已经逐渐赶上了当地最大的竞争对手——在早间发行的《洛杉矶时报》。为了保持这一公司“起飞”的景象，戴尔特意为他的总经理座椅装上了飞机专用的安全带，自始至终，他总会耐心地系紧安全带。

通过对这90位领导者的访谈，我们可以总结出这样几条：

第一，所有的组织都要依赖于共同的意义感和对现实的认知，并借助这些来协调其行动，领导在其中则可以起到构建和唤起意义感并阐明现实的作用。 这是最重要的一条。领导者阐述并界定从前没有说明的理念，然后用画面、比喻、模型等来为大家的专注力提供一个新的焦点，使大家能够勇于对固有的看法提出挑战。简单来说，领导力中的一个基本因素就是影响和塑造组织成员心中的意义感（在第4章中关于策略二的部分我们还要进一步讨论）。



杰出领袖首先要知道“为什么”，然后才是“怎么办”，特别是在动荡的环境之中。这种区别也同样是领导者和管理者之间的一个关键差

别。

第二，领导者用于传达和塑造意义的方式、方法各有不同。 从雷德福的通感练习到穆格的模型解说，从弗兰克·戴尔（Frank Dale）充满象征意义的“让阳光照进来”到埃德温·兰德用话语描述的美丽画卷，不一而足。虽然所采用的风格各有不同，有的是口头的，有的是非口头的，有的是用语言，有的是用音乐，但每一个成功的领导者都意识到了组织是基于共同的意义感，并以这种意义来划分角色和权限的。他们也认识到了自己的一个核心职能就是传达一个能够影响并解读当前形势的蓝图，从而让员工能够以共同的现实解读来指导自己的行为。

第三，我们所说的“意义”的含义要远大于通常说的“沟通”。 首先，它与事实甚至知识没有什么关系。事实和知识是关于技术、方法论的，比如说“关于如何做某件事的知识”，这些东西也很有用，甚至是必需的，因此在今天的事务中也很自然地占有了一席之地。但思考显然是与我们这里所说的“意义”关系更紧密，而不是知识。思考让一个人知道自己要做什么、应该做什么。思考对于现有秩序来说可能是一个危险的动摇因素，但它却是建设性的：它提出新的方向和愿景，对旧习惯形成挑战。 不加思考地根据事实做事看似安全稳妥，长远来看实际上是一种非常危险的非建设性做法，因为它完全回避了方向问题。杰出领袖首先要知道“为什么”，然后才是“怎么办”，特别是在动荡的环境之中。这种区别也同样是领导者和管理者之间的一个关键差别。

关于这个问题我们还想多讲几句，因为我们想要找出的区别具有广泛的意义，甚至包括创造和审美等深层次的问题。管理者主要关注的是解决问题这一心理过程。它会涉及问题、方法，以及根据问题和方法而做出的解决方案。如果问题、方法以及解决方案在现实世界里全都不存在，那么这就是一个创造性的心理过程。创造需要“发现问题”，一个从头到尾一点点构建出来的问题。最高形式的发现需要寻找问题。这和组织确定新的方向或愿景有着异曲同工之处。这也就是前面我们说过的领导者和管理者之间的区别，是日常性的问题解决者

与寻找问题者之间的区别。

但我们怎样才能知道一个新发现的问题或者一个创造性的想法是否具有很大的价值呢？应该如何进行评价呢？比如说，如果某人想要通过最短的路径从洛杉矶到阿斯彭去，那么通常的问题解决思路就是寻找一条相应参数最适合问题要求的路线。但是假如有人问："沿最短的那条路径从洛杉矶到阿斯彭去是不是一个好主意呢？"那么依靠推理和逻辑就很难得出答案。因为认知标准不充分，无法对创造性的解决方案做出评估。我们如何辨别一个解决方案是否有创造性呢？为什么人们会拥护某一个解决方案、方向或者愿景，而不是其他的解决方案、方向或者愿景呢？

对于这个大问题，我们所能想出的最好的答案就是，唯有当员工（或任何听众）愿意为了将来的创造性贡献付出专注力，这个愿景（或任何想法）才能得到接受。但是我们必须要补充一句：—个新想法能否得到接受，从来都不是仅仅看这个想法本身的质量如何。再好的点子，也要能够获得社会环境的关注才能称得上好。 而环境的状况（或者组织的状况）是无从预测的，有时候很好的想法也会立马就被枪毙了。

领导力智慧

> 好的领导者能够为自己培养出一个新的听众群，因为他们在传递信息的时候能够"遵循"而不打破传统，从而改变人们的见解。领导力可以通过传递意义感来产生一个认知的共同体，而这个共同体就是有效的组织。

我们在今天的组织环境中所看到的、体验到的，都是恼人的官僚机制。其实很大程度上这就是因为意义感出了问题。有人想出了一个"好主意"。于是相应的职责被授权了下去，然后再向更下一级进行授权，然后再下一级。等到这个"好主意"真正执行起来的时候，它已经变得像是个没娘的怪胎了。领导者肯定没想到会变成这样。这种"怪胎效应"让很多负责实际操作的人手足无措，他们所面对的计划总是层层加码、变形扭曲了的。由于缺乏明确性，"官僚机制"几乎成

了“逃避责任”的代名词。

沟通可以给人们带来意义，至少是应该如此。只有通过沟通，一个群体才能够同心协力为了组织的总体目标而奋斗。 把信息明确无疑地传递给所有层级是一个屡试不爽的法宝。可以说创造过程追求的就是这个，这也是管理者和领导者之间的一个不同之处。

策略三：通过定位赢得信任

信任是一种润滑剂，有了它组织才能够运转起来。如果一个组织中连一点点的信任都没有了，我们很难想象它将如何运作。没有相互信任的组织不仅怪异而且根本就很难生存，只能是作家笔下的东西。信任意味着负责任、可预测、可依靠。产品能够销售出去、企业能够正常运转，全靠信任，它还是维持组织完整的黏合剂。

信任和领导力一样很难描述，自然也就更难以定义。我们可以知道两个人之间是否存在信任，但却讲不出什么更多的来，顶多说它是极为重要的，是以可预测性为基础的。事实就是，我们信任可以预测、位置已知，并且能够留在这个位置上的人。受到信任的领导者的做法就是让大家认识自己、亮明自己的位置。

史瓦兹摩尔学院（Swarthmore College）前院长西奥多·弗兰德三世（Theodore FriendIII）是这样定义“领导力”的：

> 领导力就是对自己有充分的认识、具有足够的协调能力，能够带动其他愿意追随的人共同前进，并且一马当先冲进选准的潮头。至于是从什么方向进入并不那么重要，重要的是对潮头的选择要正确，并且要适当地坚持留在这股潮头里。这里所谓的“适当”，也包括了要愿意借助有利的洋流。

对于下属，以身作则比苦口婆心更有效。 不论是在行动上还是言语上，领导者都需要厘清过去的脉络、认清当下的现实、想清楚将往何处去，从而更好地应对在追求理想的路上可能会出现的变数和动摇。

弗兰德博士着重强调了方向的概念，以及要知道应该如何、必须怎样。我们的领导者也以各种方式体现了这些原则。领导者是些可靠、坚持不懈、不知疲惫的人。

一些杰出人物为了自己所信仰的事业作出了持续的牺牲，甚至有时候还要面对死亡，就是因为他们选择了一个方向并且坚持留在风口浪尖上。最终，这种长期的奉献赢得了信任。

当我们走进雷·克洛克的办公室以后，他最先做的一件事情就是从墙上取下一个镜框，里面是加尔文·柯立芝（Calwin Coolidge）的一段话。那是他最喜欢的一段励志语，我们特意抄录如下：

> 世上没有任何东西能够取代坚持。
> 才干不能够，郁郁不得志的人才比比皆是。
> 天分不能够，天才几乎个个穷困潦倒。
> 教育不能够，受过教育的流浪汉充斥街道。
> 坚持、坚定，才是最重要的。

在麦当劳总部，我们所去过的每一间高层管理者办公室里都有嵌着这段话的镜框，而且全部放在来访者一定会看到的显著位置上。

领导力智慧

> 实际上，我们到目前为止的境况就是一个定位，接下来要采取怎样的行动才能实现领导者的愿景，就取决于这个境况。如果说愿景就是一个想法，那么定位就是领导者所建构的小生境 [4] 。为了形成这个小生境，领导者就必须在明确性、坚定性以及可靠性方面做出表率。通过确立位置、保持航向，领导者就可以建立起信任感。

实际上，这90位领导者的董事会以及员工在评论他们时常常说他们“表里如一”。领导者对待愿景就好像对待衣服一样，仔细挑选，从不离身。他们先是自己坚信自己的理想必能实现，然后带动其他人也相信如此。他们的行为就是他们的理想活生生的体现。

纳尔逊·曼德拉也许是自甘地之后最伟大的凭借对理想的不懈追求

来改变国家、影响后人的典范领导人了。自1944年在风华正茂的年纪加入南非非洲人国民大会（简称非国大，ANC）之后，他历经了20年艰苦卓绝的政治拼搏和26年的牢狱之灾，但却从未动摇过对取消南非种族隔离制度的追求。顽强的坚守终于在1990年换来了回报：他领导的非国大在经历了与德克勒克政府曲折反复的谈判协调之后，最终实现了南非向多种族政府执政的和平转变。1993年授予他的诺贝尔和平奖以及随后不久选举他就任南非总统一职，正是全世界和整个南非对他作为领袖卓越的坚韧意志所给予的肯定和嘉奖。

第40任总统里根是维护自我形象和坚持不懈的又一典范，他的名言“坚持到底”被一再证明是多么的正确。他曾一次又一次的因为矛盾和惨败而从睡梦中惊醒，却仍然坚持优雅地继续冒险旅程。他的团队中的多名成员曾因分歧发生口角，他却坚定依旧、岿然不动。当海军陆战队在贝鲁特事件中遭受质疑时他所承担起的责任表现了他的英勇无畏，他对杰克逊牧师的恭喜则展现了良好的竞技精神，甚至他支持五角大楼在格林纳达开展舆论禁言以公开左右公众观点的行为也得到了广泛支持（当然不包括媒体界）。虽然不是他的所有行为都谈得上“正确”，但是里根明白：选择哪条路未必是重要的，重要的是在路上理智地坚守。

所有的领导工作都需要这种坚定性。艾尔弗雷德·斯隆就是这方面最佳的例子之一。当他来到通用汽车的时候，这家公司四分五裂，连一个既定的政策也没有。他写道：“1921年初，我们的十种车型分成了七个系列，不合理性的程度可见一斑……这里一定要整顿整顿。”斯隆给了通用汽车一个市场定位，将它转变成一个优秀的企业，自己也赢得了很大的声誉。当时他把通用汽车所有车型的价格归并成六个档位，并且推出了价格在600～900美元之间的低档车款。毫无疑问，斯隆把给通用汽车定一个适当的位置看作是自己作领导者最为重要的职责之一。这些领导者都在不知不觉地遵循着“坚持就是胜利”这句中国格言。

我们要特别强调通过定位赢得信任是出于两个原因。

第一个原因是关于组织完整性的。 我们发现，一个良好的组织结构就像是一个身体健康的人，两者有很多共同之处。实际上，这就相当于是具有了健康的自我认知。如果一个组织很清楚自己是谁、要做什么，那么我们就可以认定它一定有着健康的结构。这还是“选择并保持一个方向”的意思。组织完整性的概念就是如此。由此入手，领导者就可以更好地理解并塑造他们的文化。

然而实现组织的完整性是说起来容易做起来难。这个问题的部分原因在于对组织中的“分结构”缺乏理解。哪怕是再小的组织，其中也是包含分结构的。我们总是以为组织是铁板一块，几乎每一天，媒体以及我们追求简单化的想法都在加强这种错误观念。这种看法不仅是严重错误的，而且具有很大的危险性。比如，报纸经常报道说，国防部或者加州大学或者IBM（又或者是任何组织机构）将要采取这样或者那样的一条行动路线，他们口中将要付诸行动的通常都是一个单独的群体——管理层。这个所谓“管理层”的角色经常摇摆不定，由于我们无法看到行动决策的形成过程，所以这些行动俨然蒙上了一层高高在上的色彩。实际上，管理层的每一步行动背后都有着一系列的会晤、纠纷、探讨、个性、情感以及偶然因素。这个过程就是官僚政治。一个国家的外交政策、公立学校的质量、媒体对于新闻的选取以及处理手法等均取决于这样的程序。



一个组织要实现完整性，它就必须具有一个自我认知，也就是说知道自己是谁、要做什么。

我们对于组织决策过程的见解主要是基于这些报道以及其他一些内容，所以特别偏重决策的“成果”，而从不（或者很少）注意其过程。这样造成的结果当然只能是获取一些错误的观念，有时候甚至是毁灭性的错误。像巧合、无知、愚蠢、鲁莽以及非恶意的误解等因素全都被选择性忽略了。因此，公众很少能够看到政策或策略的形成过程中的那一幕幕戏剧性的场面。他们只能看到一些举动，听到一些声明，并因而得出结论，以为这种行动都是一个不带感情色彩，甚至是

机械化的诸如“评估—解决方法”“选择—理性决策”的过程的结果。实际上由于人的天性，这种过程几乎从来没有出现过。

一个组织要实现完整性，它就必须具有一个自我认知，也就是说知道自己是谁、要做什么。 或许套用人格理论也同样能够讲得通。每一个人都是一系列“自我”的综合体。如果这些“自我”之间不能进行很好的沟通，那么这个人也就无法与其他人保持有效的沟通。完整性问题在当代的精神健康文献中居于核心地位，在组织中，我们也可以通过了解不同的“组织自我”或现有结构来研究其完整性。

每一个组织中都包涵着以下四重组织理念，它们之间经常发生冲突，或者只是勉强维持着统一。

- 书面组织 ，组织领导人和团体所描绘的组织结构图所显示的那个组织。当然这个组织未必就是公开显示出来的，它所掩盖的事实并不比它揭示出来的事实少。
- 感知组织 ，人们实际感觉到的组织。有几次，我们请员工描画出在他们的心目中，组织是如何工作的。他们的看法与官方看法，也就是“书面组织”，往往相差十万八千里。
- 现存组织 ，通过系统的调查得出的组织情况，譬如一个试图“客观看待”组织的顾问所想要得到的那一种。
- 所需组织 ，一个符合当前环境要求的组织应该是什么样的。

最理想的状况就是书面组织、感知组织、现存组织和所需组织能够尽可能地彼此接近，但这是不现实的。而如果这四种组织理念发生了冲突，那么组织文化就会表现出自我认知的混淆，完整性也难以实现。

此处的讨论我们又可以套用精神健康理论了。很多精神治疗学派都认为精神是否健康取决于个人能否让人格中的各个“自我”和谐相处。一个身心健康的人与别人眼中的他是很接近的。

判断组织完整性的标准也大致相同，也就是说书面组织、感知组

织、现存组织以及所需组织在层面上应该保持和谐，相互之间都有一定的认识，但这四种组织的理念并不需要完全一致。这四种类型都应该得到承认，并且容忍其间的不平衡所造成的压力。或许这四者之间不可能（甚至不应该）完全重合。重要的在于承认对于混淆和冲突的高度注意。 没有定位，这一点就无法实现。

定位如此重要的第二个原因仍然与“坚持到底”有关，即坚定性。我们一直都在说，有效的领导力必须要勇于承担风险，要创新、挑战、改变组织文化的基本新陈代谢。这种形式的领导力需要像海曼·乔治·里科弗（**Hyman George Rickouer**）将军说的那样，“有勇气，有耐性”。 在实践中这就意味着“坚持、坚持，再坚持”。任何创新，或者说任何新想法，在一开始必然都是得不到接受的，哪怕是非常有道理的想法。 如果所有人都接受了这个创新，那么它就很难得到认真对待。创新需要经历抵制和反对才能真正成熟。在开始的时候，任何新想法看起来都是很蠢、不现实或不可行的。经过反复的尝试、展示以及演练之后，创新才能得到接受，并被组织消化吸收。这需要坚持以及“有勇气，有耐性”。

有家食品加工企业曾为了调配出一款新的馅饼面皮配方而屡败屡战，一次又一次的试营销都以失败告终。该公司的实验室每年都会推出一款原以为会一炮而红的新配方，每一年的结果却都是在一些重要的试销市场上毫无例外地惨败。无数次的挫折让管理层一度变得烦躁而恼怒，以至于开始给这个新配方项目起名为“勾践项目”，来表达他们对项目历经挫败后起死回生的期望。如今，他们的新馅饼面皮配方终获成功，成为给该公司带来大量销售额和利润的拳头产品，而原因仅仅是因为他们坚持了下来。

就像伍迪·艾伦（Woody Allen）说过的：“80%的成功是水到渠成的。”对于懂得通过定位来形成信任的组织和组织领导者来说，情况似乎也是如此。

这一段我们不妨以唐·马奎斯（Don Marquis）的一首诗来结尾。这首诗写得很好，很有激励性，能够反映出定位的精神以及“有勇

气、有耐性”。

蛾的启示

那晚我与飞蛾交谈。
它一心想撞破电灯泡，焚身于那灯丝上。
我问：“你们何必如此？
因为蛾类惯例？
若这不是电灯泡，而是一根没有灯罩的蜡烛，
你现在已经是一小团灰烬了，这是为什么？
莫非你们没脑子？”
“脑子当然有，”它答，“但我们有时觉得腻了，不想用它。
我们受够了例行公事，渴求美与刺激。
火焰是美丽的，我们也知道，如果靠得太近就会被烧死。
但那又有什么呢？
瞬间幸福，然后在美的火光中燃烬，
强过无聊的长命。
所以我们把整个生命填入一个小小火筒，
然后将它燃点。
这就是生命意义之所在。
在一瞬间成为美的一部分，
然后消逝，
这好过永生而与美绝缘。
我们对待生命的心态便是，
坦然来去。
我们很像人类——
在他们受到太多文明教化，不再懂得享受自己之前。”
我还未及说服它放弃这种哲学，
它就已经去了，投身于刻着花纹的茄打火机的焰上。
我不同意它。
若问我，我宁可只得一半的幸福，
而有两倍的长度。
但与此同时，
我还是希望有些东西，
能让我像他渴望投身烈火一般地去向往。

策略四：通过自重实现自我成长

颜阖将傅卫灵公大子，而问于蘧伯玉曰：“有人于此，其德天杀。与之为无方，则危吾国；与之为有方，则危吾身。其知适足以知人之过，而不知其所以过。若然者，吾奈之何？”

蘧伯玉曰：“善哉问乎！戒之，慎之，正女身也哉！”

——庄子

这两段话其实都告诉我们领导力是离不开人的，但如今无论是大学还是企业都忽视了这一事实，他们过分地看重量化分析和阐述问题，而把“人际关系”太过于简化了。我们发现越是高级职位，其工作中的人际和关乎于人的成分也就越大。我们采访的最高管理者有大约90%的时间都是和别人在一起，用于理顺各种关于“人”的问题。我们对于有效领导者的研究表明，这其中自我管理是一个关键要素，接下来我们就来讨论这个概念。

自我管理的重要性不言而喻，做不到这一点，领导者往往会适得其反。庸医可能致命，无能的领导者也会让人低效。这叫“医源性疾病”（iatrogenic disease），意思是医生或医院在治疗过程中由于医护人员各种言行、措施不当而造成的病痛。同样，领导者在解决问题的同时也可能会带来新问题。

CBS新闻公司前总裁弗雷德·弗兰德利（Fred　friendly）是反映出这个问题的一个典型例子。他时时都在狂想着未来的愿景，并把愿景硬塞给那些无动于衷的听众。一次有人问他，是否有过神经承受不住而崩溃的情况，他说：“我没有过，但是经常害得别人崩溃。”我们都知道有些管理者会让自己得心脏病和其他一些累出来的毛病，但更可怕的是他们能让员工也感染上这些病。这就是我们所说的“医源性疾病”。由此我们得出一个结论：有效的领导力就和创造性（而且健康）地使用自己的身体一样，谈不上特别的高贵或者低贱。

创造性的自我成长使得领导工作和“人”密不可分，这就是我们所说的“自重”。　这个词是从领导们回答我们给出的问题“你有哪些优点和缺点？”中提炼出来的。通常情况下，领导者都会特别强调自己的优点，而对自己的缺点则轻描淡写，小而化之。这并不是说，他们认识不到自己的缺点，但他们不喜欢多谈这些。我们访问过的时代-镜报

出版集团的前董事长富兰克林·墨菲博士就是一个非常懂得“自重”、能够认清自己的人。他说自己“想都没想”就拒绝了四次加入总统内阁的机会。他说：“我只是觉得我不太擅长这类事务。”

其实，我们很难说清楚什么叫作“自重”，但是至少可以说出什么不叫“自重”。首先，它不是自吹自擂或是以自我为中心，也不是通常人们所说的自我陶醉。这些领导者们一点自我崇拜或者骄傲自大的影子都没有。

他们知道自己的价值。他们相信自己，可又不会让自负或者幻景挡住前进的步伐。 以下这位领导者口中的自尊，其实讲的也就是这个意思。

> 自尊是最重要的。如果失去了自尊，那我们就只是一群不情不愿干活的奴隶，任何人都可以随意摆布我们，特别是那些令我们害怕，或者轻蔑我们的人。你会想：任何工作都还是不够好，如果他们连我这样的货色都肯要，那么可见他们（或这份工作）肯定也不怎么样。格劳乔·马克思（Groucho Marx）的名言把缺乏自尊者的尊容描绘得淋漓尽致：“哪个俱乐部要是连我都可以加入，那我就绝不会加入他们。”他们不停地自责。在他们眼中，自己每一次与人打交道的时候都索求太多，而得到的又太少，他们每一封没有回复的信函都见证着自己的懒惰和罪孽。如果没有自尊，我们就会自暴自弃。这才是最大的损失。

认识到自己的长处，设法弥补自己的短处，是走向自我认识的第一步，也是“自重”的第一个要素。 我们在研究中所采访的这些领导者好像很早就知道自己的长处在哪里：制片人约翰·科蒂（John korty）还在俄亥俄州上中学的时候就开始制作并发行影片了；克莱尔·汤森（Claire Townsend）十几岁就开始发表文章；指挥家詹姆斯·莱文（James Levine）5岁的时候坐在音乐厅第一排拿着乐谱数拍子，让台上的成年指挥感到十分紧张；安迪·格鲁夫（Andy Grove）从小就知道自己在机械方面有天分，很早就知道自己想要“进入工程界”。大多数领导者在小时候就知道自己善于与人打交道，等到将来登上领导岗位后，必能有一番作为。

“自重”的第二个要素是严格自律，培养自己的技能，也就是不断

增长自己的才干。 很多领导者（但远非所有的领导者）都爱好体育运动，而且很希望能够得到关于自己成绩的反馈以及各种相关数据。他们也像运动员一样经常根据从前的成绩给自己设定更高的目标。唐·格维茨（Don Gevirtz），美国驻斐济大使、富特希尔集团（一家信贷机构）的前董事长是这样说的："挣到了第一个100万以后，我知道自己可以在不到一年的时间里再挣到两个100万。"英特尔的销售额还不到10亿美元的时候，总裁安迪·格鲁夫就提出了15亿美元的目标（当时是1994年）。星巴克董事长兼CEO霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）提出要在20世纪结束之前，把他的1000家店面翻一番，达到2000家。

我们想说的不是这些盈利或业绩的数字，而是领导者改进、提高自己技能的能力。这是领导者和追随者的一个重要区别。领导者几乎可以说是具有一种"自我进化"的能力。

当然，领导者并不一定所有方面都要做到出类拔萃。尽管如此，领导者的缺点仍是个不可忽视的问题。有时候可能只是一点小小的个人问题，但是在反复发作之下，也可能造成严重后果。因此优秀的领导者会及时修正自己的不足之处，以免造成大患，这些不足恰好可以用来扩展领导者的能力。威尔·克拉克森（Will Clarkson）就是这方面最好的例子之一。在接受采访的时候他是图形控制公司（Graphic Controls, Inc.）的董事长兼CEO。他很准确地察觉到自己长于技术而不擅于人际关系，用他自己的话说就是："我是个玩技术的，搞不定人。"于是，他开始参加人际关系课程，并且请了一个顾问来帮助他改进人际关系能力。两年过后，他开了一系列提高人际关系能力和沟通能力培训班，并且亲自授课，成为一位全面均衡的领导者。

一般来说，优秀的CEO要么建立起一支能够弥补自己弱点的工作队伍，要么干脆不要涉足自己不在行的工作。这就引出了"自重"的第三个要素：能够察知自己的能力与工作的要求是否匹配。 就好比"想都没想"就拒绝了政府高位的富兰克林·墨菲。

传统观念经常误解"自重"的这第三个要素，把认清个人能力与组

织需求的匹配程度当成是善识时务。根据我们对这90位领导者的职业轨迹的研究，实际上，无论是自己的能力素质正当其位或是不再适合组织的需要，他们都能及时察觉出来。借用乡村与西部歌手肯尼·罗杰斯（Kenny Rogers）的歌词来说，他们直觉地知道“何时该坚持，何时该放弃”。他们所谓的“识时务”实际上主要来自于对自己的能力与需要的匹配程度的认识。

我们可以把人的优缺点看成是一种“粗略的配方”，或者是制订详尽计划所必需的媒介。按照我们采访过的一位领导者的说法，一个热情高涨、发挥着自己全部的个性和潜力（甚至包括自己的缺点），勤勉工作、不达最佳效果誓不罢休的人，看起来“赏心悦目”。这样达到的最终效果就是自我满意以及良好的完整性，让宏大的愿景得以生根发芽。归结起来，“自重”主要有这样三重含义：

- 了解自己的长处。
- 具有培养和开发自己长处的能力。
- 能够察知自己的优缺点和组织的需要之间的匹配情况。

此外，如果单单从工作和职业的角度出发，我们也可以这样认识“自重”：自重的人能够做好自己的工作，具备工作所需的技能。他们喜爱自己的工作，从中能够让自己的基本需求和动机得到满足。而且，他们还为自己的工作感到自豪，这工作反映了他们的价值观体系。

我们还发现，90位领导者因为“自重”而得到了他们员工的高度敬重。这一结果颇令我们吃惊，不过现在想想也确实应当是意料之中的事。单片存储器公司（Monolithic Memories）前总裁兼CEO埃尔文文·费德曼（Irwin Federman）这段话说得非常好：

> 细细想来，我们喜爱一个人，其实并不是因为他自己如何，而是因为他们给了我们很好的感觉。我们愿意追随一个人，在很大程度上也是这个原因。因为这样做让我们感觉很好。没错，我们也要服从其他一些人的领导，比如严厉苛刻的长官、自私自利的天才、不依不饶的配偶、所属派系的头儿，等等。但我们服从他们，并不是因为他们的领导力很强。只有当我们发

现听从某个人的指挥令我们有很好的感觉时，我们才会心甘情愿

地接受他的调遣。在我看来，这种在日常不经意间给人以很好的感觉的能力，就是领导力的精髓所在。

关于这一点还有另外一个很有趣的表述。它的角度略有不同，来自于著名城市设计师和开发商詹姆斯·劳斯（James Rouse）。他对马里兰州哥伦比亚市的项目中一些房屋的外观不满意，于是在接下来的设计中，他就试图通过喋喋不休的唠叨和纠正来对建筑师团队施加影响。结果毫无效果。于是他就停止了这种做法，改为把建筑师送去参观全世界最优秀的、能够体现他的希望、他的追求的建筑。建筑师们受到了洛茨的愿景的鼓舞，设计出了一批外观、功能都达到全美国一流水准的房子。这也同样表明领导者的“自重”是有传染性的。

再举两个例子：在宝丽来早期的日子里，埃德温·兰德总是鼓励他的团队要“把不可能变成可能”。兰德的“自重”令他手下的经理们相信自己不可能失败。20世纪50年代中期，威廉·休伊特（William Hewitt）接管约翰·迪尔公司（John Deere）后，将这个老迈乏力的农业设备公司变成了现代化跨国企业的领头羊。他的秘诀就是：永远在问“这个还能弄得再好一点吗？”于是就会有员工自告奋勇地提出建议。迪尔的一名老员工说：“休伊特让我们知道了自己有多棒。”

“自重”的领导者极少需要批评或处罚他人，不论他们领导的是大型跨国公司、知名交响乐团还是橄榄球队，都是如此。约翰·罗宾逊教练告诉我们，在他的运动员已经清清楚楚地知道他对他们的能力抱有无条件的信心之前，他决不会批评他们。而在他们明白了这一点之后，他或许会说（如果确实对运动员有好处）：“你看，你做的99%都好极了，但余下的那1%是具有关键意义的。咱们来想想办法。”他在南加州大学当教练的时候就曾对当时还在读大三的马库斯·艾伦（Marcus Allen）说过类似的话。但在那之前的两年里，他一直在树立艾伦的信心。艾伦后来成为了美国国家橄榄球联盟最优秀的跑卫之一。

前面提到过的埃尔文·费德曼只用了几句话就把其中的关键说得通通透透：

> 我们的潜力直接取决于我们的自尊心，也就是我们的自我感觉是否良好。如果我们把自己看得很高，那么对自己期望就会很多。这使得我们会给自己定出更高的目标，提出更多的期望，从而带来更惊人的成就。如果你同意我的说法，那么你就必然得出结论，那些让你急于、乐于为之效力的人，会让你觉得自己很了不起。这不仅仅是因为他们的职位或者权力，而是因为和他在一起让你有一种非常棒的感觉。

积极的“自重”似乎是通过造成一种彼此信任、彼此寄有很高期望的感觉来发挥作用的。这跟著名的皮格马利翁效应 [5] 颇有近似之处。伊恩·麦格雷戈（Ian McGregor）接任英国钢铁公司的董事长职位之后，他的第一道命令就是重振中级管理层的士气。“我一直相信这样一个理论，”他说，“那就是组织里面职位最高的那个人一定要懂得如何激励人。”他无法像通常的盈利企业那样为管理者提供大笔的金钱，但他可以通过提高他们的独立性和信心来鼓舞他们。“人们开始感觉到自己也在管理着公司的一部分，他们有了更多展示自己才华的机会。”

“自重”经常和成熟联系在一起，但我们觉得说成情商似乎更加贴切。成熟有一种与童年作别的意味，但我们的领导者身上似乎保留了许多孩子的优秀品质：热诚待人、积极主动、想象力丰富，并且有着无限的学习能力。在我们看来，那些能够很好地与他人相处的人身上都体现出了极高的情商，具体体现为5种重要技巧：

1.能够包容他人，而不是一厢情愿地想让别人变成他们希望的样子。 从某种意义上讲，这是一种很有高度的智慧，能够设身处地地理解他人，而不是替对方做出判断。

2.能够不带历史包袱地着眼当前、放眼未来。 以史为镜确实可以知兴替，但着眼当前、避免错误似乎对我们的管理者更有帮助，而且从心理学的角度看，着眼于当前比念念不忘一些陈年旧账要更好。

3.给予亲近之人足够的关注。 这一点在我们与自己家人的关系中尤显重要，但很多人却并没有做好。我们对自己最亲近的人往往是满不在乎，对他们的言行也太习以为常，所以听不出他们话里话外的实际意思，也无法评价他们行为的实质意义，有点好坏不分。一旦关系

变得如此“过于熟悉”就会造成两个方面的问题：

◆其一，听而不闻。选择性失聪造成错误理解、错误认识以及错误本身。

◆其二，不理不睬。不通过反馈来表达自己的关注。

4.能够信任他人，即使很有风险。 不轻信他人经常是自我保护所必需的，但如果因此就时时保持戒心，疑心重重，那就会得不偿失。从长远来看，宁可有些轻信、冒一点遭到欺骗或者失望的风险，也比疑虑别人的诚信要好。

5.能够适应不被经常认可和赞同。 特别是在工作场合中，总想要得到别人的赞同可能会是有害的，会起到相反的效果。领导者并不一定非要赢得众多员工的喜爱；他们与员工齐心协力高质量地完成工作才是真正重要的。富于智慧的领导者都知道，如果把求得他人好评看得太重，就会影响到工作的质量。况且承担风险本就是领导者工作中的一个重要组成部分，而风险本来就不会让所有的人都感到高兴。

并不是人人都能做到“自重”，也不是所有我们希望“自重”的人都会“自重”。我们还不完全知道“自重”是如何出现的，对这一问题以后会做进一步探讨。我们已经知道的是，这种“自重”并不会遮掩人性中的瑕疵，相反会让人习惯于思考自己的潜能，或许这也是一种营造追求卓越与伟大气氛的方法。

领导力智慧

> 自重的5个重要技巧
> 1.能够包容他人，而不是一厢情愿地想让别人变成他们希望的样子。
> 2.能够不带历史包袱地着眼当前、放眼未来。
> 3.给予亲近之人足够的关注。
> 4.能够信任他人，即使很有风险。
> 5.能够适应不被经常认可和赞同。

用沃伦达因素实现自我成长

> 走在钢丝上的时刻才是生活，其余的时间都是等待而已。
>
> ——卡尔·沃伦达

或许领导者身上最引人注目、最值得牢记的品质，就是他们对失败的反应。像卡尔·沃伦达这样拿生命冒险的高空走钢丝演员一样，这些领导者对自己的工作也是全力以赴。他们根本就不去想一旦失败了会如何，甚至连“失败”这个词都不说，而是代之以“错误”“故障”“搞糟”“出岔子”“弄砸”“挫折”“麻烦”等花样百出的说法，就是不说“失败”。其中一位领导者在接受访谈的时候说：“错误也是做事情的一种方式。”另一位说：“如果我也能算得上是在领导力方面有所心得的话，那就是尽可能快地犯下足够多的错误，好让我能够从中学习。”其中一位引用了哈里·杜鲁门的名言：“无论何时，如果我做了一个很烂的决定，我就马上出去再做一个决定。”

1978年沃伦达摔死后不久（在波多黎各首府圣胡安的市中心走钢丝时从绳索上掉下来，绳索距地面高度约23米），他同为走钢丝演员的妻子这样说：

> 或许这是他最凶险的一次表演了。那之前整整三个月，卡尔心里就只有一件事：可别摔下来。他以前可从不会想那种事。这一次他似乎是把全部的精力都用于避免让自己摔下来，而不是用在走钢丝上。他甚至亲自察看绳索的安装情况，以确认其是否牢固可靠。这种事情他从前是想都懒得想的。

通过对成功领导者的采访，我们逐渐明白，从卡尔·沃伦达把全部精力灌注到“不要摔下来”而不是“走钢丝”上的那一刻起，他就几乎是注定要失败了。

在采访科伯斯公司（Koppers Company，一家多元化的工程、建筑与化学品公司）前总裁弗莱彻·拜罗姆（Fletcher Byrom）的时候，我们看到了沃伦达因素的一个例子。我们问他“你做过的最困难的决

定是什么”，他说：

> 我不知道什么叫作困难的决定。或许我这人不正常，但我就是从来都不担心什么。每当我作决定的时候，我都首先承认我很有可能会犯错误。我所能够做到的就是尽我所能作出最好的决定。忧心忡忡只会扰乱我的思考。

再来看看雷·梅尔。他或许是美国大学篮球界取胜最多的教练了。他曾率领德保罗大学篮球队取得了连续42个赛季的胜利。在他的篮球队在主场29连胜之后首次失利之际，我们打电话问他有何感想，他的回答一下子让我们想起了沃伦达：“好得很！这下子我们可以全心全意地争取胜利，不用再为保持什么不败而分心了。”梅尔让我们对沃伦达因素有了全新的认识：我们应当具有拥抱未来成就的能力，把自己的全部精力投入到面前的任务中去，而不是向后看，为过去的事情找寻借口。

对于很多人来说，“失败”一词带有终结、死寂的味道，令人感到无助和灰心。但是，对于成功的领导者来说，失败却是一个开始，是向着希望起飞的跳板。

我们在研究中发现了很多这样的例子。洛杉矶前市长汤姆·布拉德利（Tom　Bradley）在被问到对于在州长竞选中落败的看法时说：是的，当然，我对选举的结果很失望，因为我只是以一线之差惜败。但这并不是我第一次在竞选中失利。每一次我都会卷土重来，我不会就此认输。这一次我也看不出有什么理由要改变这种想法。我当然没有退出政坛的想法。我给自己多种选择的机会，其中之一就是再次竞选州长。

或许关于沃伦达因素的最佳例子还是威廉·史密斯伯格（William Smithburg），桂格麦片（Quaker Oats）的董事长，他犯了两次关键性的失误——购买了一家小小的电子游戏公司（后已关闭）和一个法国宠物饰品店（后被从账目上勾销）。后来，在一次有手下60名食品营销人员参加的会议上，他说：“在这家公司，没有哪名高级管理者手上没有一个搞砸的产品。我也不例外，开始做一件事情，这就像学习滑雪一样，怕摔跤就永远也学不会。”

> 在这些领导者看来，失败就是交学费。并不是说他们喜欢失败，但他们确实能够从失败中有所得。他们能够从失败中汲取能量，从而达到更高的目标。几乎每一个小小的失误都被认为是一个机会，而不是世界末日。他们坚信自己能够从中学到东西，那就是如何成功实现自己的愿景。

积极的态度经常是从经验中习得的，哈罗德·威廉姆斯（Harold Williams）就是如此。当我们问他对他的领导方式影响最大的一件事是什么的时候，他讲了自己没能成为诺顿西蒙公司（Norton Simon, Inc.）总裁的故事。

当时我怒火万丈，对那些遴选者的眼光感到极为失望，显然他们是蠢得无可救药了。我自怜自艾。此后不久，我偶然间向一位老朋友说起了这件事，当时他问我有什么新鲜事，我就把这件事告诉了他。他望着我，说："你有没有静下心来想想或许他们是对的？"那之前我还真没有想过，但是那一刻我开始思考了。从那时起，我才又一次能够听进别人的话，能够看到实际情况，我发现，他们可能真的是对的。对我而言，这是最重要的一课（虽然可能我还是觉得是他们错了），但我至少能够理解了，从中我也学到了几件事。当公司再一次选总裁的时候，我当选了。

另一个例子是百老汇的著名制片人哈罗德·普林斯（Harold prince），通常在他的每场百老汇音乐剧开演后的第二天早晨，他先不是去阅读有关该剧的反响和评论，而是直接召开媒体发布会，向大家发布他下一部新剧的构想。

在具有重大意义的行动中，经常会出现批评的声音。善于接受批评是很重要的，尽管这令人很难堪。它最能检验一个人的"自重"程度。而且批评意见越是有道理，就越是难以接受。

沃纳·埃哈德（Werner Erhard）的著名课程得到了广泛的关注，其中自然也不乏攻击谩骂，有些根本就是毫无道理的。关于如何回应这些批评，他是这样说的：

在我看来，有一点是很明确的，那就是经常遭到"攻击"是正常的，如果一

个人把攻击当回事，那么他首先就失败了。

我知道很多人都被批评意见吓怕了，因而屈服了。自那以后，他们只要一开口，满口都是对根本就没有人提出的批评的回答，他们的表达变得支离破碎。所以最重要的就是：不要理会别人的攻击。

但是这样一来，我们就又可能对别人的攻击视而不见。我认为这也同样是有害的，因为它会使我们不够正直。我们必须接纳、接受别人的攻击。但我所说的接受并不意味着“同意”，我所说的接受是指“容许”。如果一个人要前进，就必须要容许攻击。

那么问题就来了：“我该如何利用它呢？怎样借助这个攻击来帮助我向前进？”很多攻击可以帮我们避免一些本可能犯下的错误。打个比方，如果因为某件我们并没有做的事情而遭到了攻击，那么我们就会知道这件事不能做！或者我们会想是不是应该做这件事，甚至于产生向这个方向靠拢的想法，导致这种攻击真的成了查有实据。



对于成功的领导者来说，失败却是一个开始，是向着希望起飞的跳板。

我们再来谈谈那些说对了的攻击。这种攻击是最难办的。“没错，是这么回事，我脑子不好使。我错了。”这话太难说出口了。因为通常我总是在不断地纠正自己的错误。实际上，即便在我能够接受批评的时候，有时候也是以“虚心接受”来避免直接面对。所以说，有道理的攻击是非常有帮助的，因为它们能够很好地让一个人看清自己的错误。

沃伦达因素主要是一个关于学习的问题，一言以蔽之，就是“尝试”。　在任何学习中都难免会有“失败”，但从失败中我们也依然可以有所收获。故而我们可以总结出一个适用于所有组织的一般原则：“对于情有可原的失败，不应以怒火待之。”斯宾诺莎曾经提出过一个与此非常接近的原则。他说，人类所能进行的最高尚的活动便是学习，或者用他的话来说，就是理解。他提出，那些以怒火对待他人的失败的人，是情绪的奴隶，什么也学不到。

IBM创始人汤姆·沃森将斯宾诺莎的原则付诸了实践，或许他并不知道斯宾诺莎的这个原则。IBM一个很有前途的低级别管理者参与了一个很有风险的项目，结果赔了1000万美元，损失惨重。沃森把那名心神不安的管理者叫进了办公室，年轻人冲口而出："我猜您是想要我引咎辞职吧！"沃森却答道："开什么玩笑，我们可是为你付了1000万美元的学费啊！"

尽管"领导"是一份工作，而且领导者为之得到了不菲的收入，但实际上，他们的回报在某种意义上是来自于冒险和玩耍，这也是他们的价值所在。在我们的访谈中，他们对于自己工作的形容和科学家很相似："探索一个新的空间""解决一个问题""设计或发现一些新的东西"。与探险家、科学家以及艺术家一样，他们似乎也把自己的全部专注力放在了有限的范围内即他们的任务中，忘掉了自己的麻烦事，失去了时间的概念，追求一种一切尽在掌握的力量感。当这些因素具备的时候，领导者在自己的工作岗位上是非常开心的，根本就不担心自己的行动会不会有成效，能不能得到回报，是不是能行得通。此时，他们就是走在钢丝绳上。

现在我们来把自我管理的两要素总结一下，形成一个统一的理论。"自重"和沃伦达因素都直接影响到自我管理的结果。关于"自重"的基本问题是：我的能力如何？我具备工作所需要的那些素养吗？沃伦达因素主要涉及的是一个人对于结果的看法。如果反过来看，我们的理论就很清楚了。人们可能会深深地怀疑自己能否做到，因而停止尝试，这就是消极的"自重"了。也可能他们很相信自己能力没问题，但却因为认定自己的努力不会有结果而放弃尝试。这就好比卡尔·沃伦达因为风力或者绳子的问题而决定不去走那根钢丝。

关于"自重"也可以这样理解。我们再举一个例子。那些自认为不善于在崎岖山路上开车的司机会想到出车祸、受伤的场景，而那些对于自己驾驶技术信心十足的司机脑中浮现的是在山路上顺畅行驶的景象。人们所预期的社会反响主要取决于他们认为自己能不能做好。

优秀的领导者就好像神射手一样，他们的心中并没有那种希望命中目标的想法，而是人、箭以及目标都成了同一个过程中的不可见的组成部分。

相较于一个人对自己能力的判断，沃伦达因素更多的是关乎对事件结果的判断。 在组织中，对于能够成功的预期（比如大笔的资本投资或者重要的并购），经常与一个人对于自己能力的判断没有关系。简单地说，“自重”讲的是对于自己能力的判断，而沃伦达因素讲的是外在的结果。如果外在结果是固定的，比如只要达到最低限的生产量就能得到固定的收入，而更高的绩效也得不到更多的金钱回报，那么预期的结果经常是可以部分地与“自重”的判断相背离的。“自重”和沃伦达因素的关系见图2-1。

自重	消极−	积极+
积极+	Ⅱ 抗议 委屈 跳槽	Ⅰ 有效领导
消极−	Ⅲ 辞职 事不关己	Ⅳ 自我贬抑 失去勇气

图2-1　沃伦达因素（结果判断）

要想实现成功的领导，就必须要把积极的“自重”和理想结果必将达到的乐观精神结合起来。很明显，这些成功的领导者就是这样的。这90位领导者身上还有一件东西时时让我们感到诧异，那就是他们把工作和娱乐巧妙地结合起来。就像罗伯特·弗罗斯特（Robert　Frost）的诗中所写的：“热爱与需要合而为一。”我们由此得出结论：优秀的领导者就好像神射手一样，他们的心中并没有那种希望命中目标的想法，而是人、箭以及目标都成了同一个过程中的不可见的组成部分。

这种状态对领导者是很有好处的。而当这种影响发挥了作用，把更多的人吸引到钢丝绳上来，并授予他们相应的权力时，就会对组织和社会产生很大的好处。

授权的四个维度

欲先民，必以身后之。

——老子

现在我们来看一个经常有人要问的问题：这样的领导方式到底有什么用呢？我们之前曾经间接地谈到过这个问题。领导者既需要创造又需要维持，或者说他们通过授权与他人来实现愿景，并维持下去。这并不意味着领导者必须把权力拱手交给别人，或者追随者必须不断地挑战权威，而是说权力必须变成一种交换单位，一种富于创造性、生产性、沟通性的货币。有效的领导本质上都是依靠简单的权力互惠以及授权来获取成果的。 在实践中这是一种双向的关系，掌权者让被授权者可以施展能力，被授权者又让掌权者可以得偿所愿。这就像是指挥与乐师或者领导者与追随者之间的关系，双方相互推动、各取所需，从而形成越来越和谐的和声。这种互惠会形成其自己的节奏、速度与惯性。

领导力智慧

> 在领导工作中，最根本的一条就是领导者应该对其他人起到拉动作用，而不是推动。拉动的影响方式是用令人兴奋的未来愿景吸引人、激励人，它是通过认同感起作用，而不是通过奖惩。我们的这些领导者不仅能够清晰阐明愿景，而且更能够亲身体现出组织所追寻的理想。使自己和别人都投身于愿景之中，相信他们的理想是可以实现且值得为之奋斗的。

领导是一种职责，而这种职责履行得好坏，就体现在追随者的态度上。我们发现，被领导者的态度可以分成四个维度，称之为授权维

度。

在开始讨论授权维度之前，不妨先了解一下我们是如何通过一个不寻常的途径得出这一理念的。在我们最后一次采访哈罗德·威廉姆斯的时候，他刚从证券交易委员会主席的位子上退下来不久。坐在洛杉矶一座摩天大楼高处的办公室里，回忆起当初在华盛顿的经历，他充满自豪地拿出了一本自己的演讲集——那是他离开证券交易委员会时员工送给他的礼物，硬皮封面装订得很精美。扉页上的赠言非常能说明问题：

> 难忘好时光。——拉尔夫
>
> 与你共事是我职业生涯中最棒的经历之一。你虽然离开了委员会，但友谊地久天长。——埃米
>
> 你独具慧眼，特别能够识人、理解人，而且在这个过程中你给了我们的职业生涯以意义，让它更重要。——马克
>
> 这是一段让我获益匪浅的成长经历，有时一帆风顺，但更多的是艰难险阻。你教会我们深思熟虑，让我们知道了时代感的重要性以及如何培育它，如何传递它。这真是很有趣！谢谢！——乔治
>
> 对于我来说，与你一起工作就好像是在一位优秀的研究生导师身边接受悉心指导，我希望你也同样能够从中得到快乐，并有所启示。——丹

如果我们细细品味威廉姆斯的下属们在纪念册扉页上的赠言，就能对授权加以更深层次的理解。例如对于马克来说，让工作变得“重要”显然是摆在第一位的。和我们所接触过的其他所有员工一样，他也感觉自己对组织、对整个世界都有所贡献。我们发现，优秀的领导者似乎能够产生一种让员工自觉处于社会秩序的活跃中心的愿景。这种“中心”的概念并不是几何意义上的，跟市面上那些胡编的管理学流行理论关系也不大。

授权的第一个维度是让组织（及其员工队伍）把全部力量集中到重要的行动上来。 这些重要的行动包括了在一些最高理想与组织的能力能够恰相吻合的基础上、使人们能够在生活的重大方面有所作为，也就是参与这种“将意图转变为现实”的重大事件。这不是通常的诉求或者疯狂创造，而是接近事件的核心位置。这也许是公司CEO对于“将薯片卖到某个偏远小山村的小杂货商那里”的参与，也许是阿姆

斯特朗对于登月计划那样的参与。

授权的第二个维度是能力，也就是要能够在工作中有所提高、有所成长。 就像前面证券交易委员会的丹说的，工作“就好像是在一位优秀的研究生导师身边接受悉心指导”。很多人都说过这样的话。这种日益增强的对知识的掌握和眼界的拓宽起到了提升绩效和协调努力、共同追求组织目标的作用。

> 优秀的领导者就好像神射手一样，他们的心中并没有那种希望命中目标的想法，而是人、箭以及目标都成了同一个过程中的不可见的组成部分。

授权的第三个维度是亲近感，员工间产生了一种家人般的亲近感，就好像邻里街坊一样。 他们觉得大家都是为了一个共同的目的而走到了一起。尽管这一点并没有在威廉姆斯的纪念册中很鲜明地体现出来，但它是确实存在的，就存在于员工对组织的看法之中。并不是说大家要怎样的亲密无间，而是说彼此依靠，向着心目中共有的一个理想前进。照英特尔一位管理者的话来说，这个因素“会在以精密协调的复杂合作很好地完成任务的时候倏然展现”。

授权的第四个维度是快乐。 在给威廉姆斯的致词中，几乎每一条都体现了这一要素。我们访谈过的那些组织员工也异口同声地认同这一点。那种认为领导者必须时时以惩罚相威胁，或者胡萝卜加大棒就算是领导的论调可以休矣。过去的动机理论注重的是，我们先天具备的和后天习得的为求满足基本需求而做出的反应。他们认为，一个人只有通过一定数量的体验和目标才能获得快乐，因此生活的基调必然是痛苦，因为稀缺的快乐资源会导致竞争，绝大多数人都只能偶尔得到一点满足。所有把“快乐”仅仅看作是“需求得到满足”的行为理论，无论是经济学家还是行为学家所提出的，都得出同一个结论：需求永远不能得到完全满足。继而得出一系列令人沮丧的悲观主义结论。

有效的领导本质上都是依靠简单的权力互惠
以及授权来获取成果的。

通过授权，员工会完全沉浸于工作的竞技中，甚至在很长一段时间里会忘记一己私欲。现实中有很多工作都是如此，并不是非要给予员工所谓必需的补偿才能达到效果。我们认为，几乎任何一个目标或体验都可以是令人快乐的，或者至少是有可能让人乐在其中的，而这种乐趣并不一定要以占有资源为基础。 所以说，授权所改善的不仅仅是人们在工作期间的生活，而是全部的生活。

领导力智慧

> 授权的四大维度
> 1.授权，让组织（及其员工队伍）把全部力量集中到重要的行动上来。
> 2.能力，也就是要能够在工作中有所提高、有所成长。
> 3.亲近感，员工间产生了一种家人般的亲近感，就好像邻里街坊一样。
> 4.快乐。

策略实施

> 伟人啊，你为了每一次没能实施的尝试而耿耿于怀。
>
> ——韦恩·格雷茨基，哲学家

接下来的四章分别介绍前面的四大策略主题，这当中就蕴含着我们的变革领导力的概念。从这里开始，我们的重点将从考察领导者的个人品格转变为领导者在组织中的作用。更精确地说，我们的焦点将从领导者的有效性转移到组织的有效性上来。因此，接下来的四个章节也会侧重于应用我们的理论，或者说领导者如何对组织进行授权。

比如说，接下来的一章将主要关注一个组织是如何产生一个恰当

而有力的未来愿景的。而关于策略二的章节将展示对于意义的管理如何转变为必需的社会结构，从而让组织能够真正实现其愿景。接下来的一章，研究的是如何给组织在这个世界上定一个正确的位置，以及领导者如何在一个复杂、模糊、充满不确定性的环境中设计并控制其与主要被领导者群体之间的关系。关于策略四的章节主要讲的是组织学习的问题，组织如何交叉进行对“自我”的管理。

请注意，接下来的四章，每一章都在一定程度上与本章有一定关联，并且建立在本章的基础之上。比如愿景就将是关于策略一的章节中的探究焦点。而在关于策略二的章节中，我们将会研究意义的管理。意义的管理是社会结构的来源，而社会结构让组织能够把其愿景变成现实。

当然，领导者的有效性和组织的有效性并不总是能够完美匹配的，这种情况还并不罕见，应该加以长期的关注。



对于一个组织来说，对它最有利的莫过于一个了解其需要、能够沟通、给它一个正确的定位、向其员工队伍进行授权的领导层。

读者在阅读本书其他部分的时候一定要记住，对于一个组织来说，对它最有利的莫过于一个了解其需要、能够沟通、给它一个正确的定位、向其员工队伍进行授权的领导层。 这些原则听起来似乎很简单，但实施却需要一定的技巧。这就是接下来的章节所要讨论的了。

WARREN BENNIS

愿景是一个具有召唤力的目标。
领导者的愿景或意图特别有说服力，
能把其他人吸引过来。
他们以非常大的力度做着自己的事情，
这种力度加投入，
就能产生巨大的磁力，
就好像一个在沙坑里专心致志修建着城堡的小孩子，
必然会引来其他人的加入。

LEADERS

STRATEGIES FOR TAKING CHARGE

03

策略一：通过愿景唤起专注

杜兰特先生和福特先生都有着非同寻常的愿景、勇气、胆略、想象力以及先见之明。在那个时代，一年的汽车产量尚不及现在几天，但他们却赌上自己的一切，坚信汽车必有灿烂的明天……他们两个人都创建了历史悠久的汽车大厂。

——艾尔弗雷德·斯隆

A vision is a target that beckons.

愿景是一个具有召唤力的目标。

1928年，当27岁的威廉·佩利（William Paley）接手哥伦比亚广播公司时，这个广播网还没有自己的电台，仍处于亏损之中，默默无闻地仰视着行业里的绝对老大——全国广播公司。但不到10功夫，哥伦比亚广播公司已拥有了114个台站，盈利2770万美元。40多年以后，佩利依然执掌大权，哥伦比亚广播公司已经成了广播业的霸主。戴维·哈伯斯塔姆（David Halberstam）这样形容佩利：

> 早期的岁月是最关键的。从一开始他就有一种愿景，这是一种对于未来将会怎样的感觉。当时公司已经濒临破产，可他坐在纽约那间小小的办公室里，眼中看到的却不是自己的办公桌，也不是麦迪逊大道上成群结队的潜在广告客户，而是千万个身处美国内地偏远地区的人们。他们形单影只，很多人家中甚至连电线都没接上，除了听听广播之外，几乎没有什么娱乐活动可言。他坚信，自己能够把他们吸引过来并满足他们的需要。这就是他的过人之处。他可以在实际上根本没有听众的时候看到自己的听众。他不仅有愿景，而且还知道如何实现愿景。他看出了听众群越大，广播网的收益也就会越大，因为那意味着
>
> 会有更多的广告客户。听众多了，他就可以卖出更多的播出时间。为了达到这个目标，他必须要提供一些东西，甚至是免费派送，把他的节目送给关联电台。

我们接触过的很多领导者告诉我们，他们在刚刚接手自己的组织的时候也做过同样的事情：拿出精力来研究形势，判断手头上有什么东西对组织的未来会起关键作用，设定新的方向，把组织中所有人的专注力都集中到这上面来。我们很快发现，这是领导工作中的一个普遍原则，无论是乐团指挥、军队将领、球队教练、学校主管还是企业领导，都要遵循这个原则。这似乎很容易，但难点在于：领导者如何才能知道，什么对于自己组织的未来才是最重要的，又该如何选择新的方向呢？这都是我们必须要深入研究的。但首先，我们需要讨论一下，为什么我们认为这些原则能够起作用，以及为什么它对有效的领导力来说是必不可少的。

愿景与组织

我有一个梦。

——马丁·路德·金

在选择方向之前，领导者必须首先在心里勾画出一个可能实现的、理想中的组织画面。这个画面，我们就称之为愿景。它可以像梦境一样模糊，也可以像一个组织目标或使命一样清晰。最重要的是，它所描绘出的组织未来形象必须具有可行性、可信性，能够吸引人，必须在某些重要方面优于当前。

愿景是一个具有召唤力的目标。 当约翰·肯尼迪定下在1970年以前将人送上月球的目标时，当比尔·盖茨放言要让每一户人家都拥有一台电脑时，他们都是在专注于一个值得为之追求而且能够实现的业绩上。请注意，愿景描绘的是未来，前无古人，今亦未见。有了它，领导者就可以架构起从现在通往美好未来的坚实桥梁。

要理解愿景为何如此重要，我们只需想一想，为什么人类要结成组织。组织就是为同一个事业而奋斗的一群人。投身于这样一个事业，人们是期待回报的，可以是经济回报，也可能是社会心理上的回报，包括地位、自豪、成就、充实等。同样的，组织也需要通过明确在社会中的定位获得回报，这也可以是经济上的，包括利润、成长、资源，或是社会心理上的，如声望、合法、权利和认可等。

所以，一方面，组织要将自己因为在社会中的正确定位而得来的回报最大化；另一方面，组织中的个人也要将自己因为参与组织而获得的回报最大化。当一个组织具有清晰的目的感、方向感和一个理想中的未来状态并且得到了广泛认同的时候，个人就能够同时在组织和社会中找到自己所扮演的角色，明确自己的权利义务和定位，继而将自己视作一项有意义的事业的一份子了。他们会感觉到自己存在的意义，从盲目服从指示的机器人便变成一个从事着创造性的、有意义的工作的真正的人。当个人感到他们举足轻重，可以通过自己对组织的

参与而让社会有所改善的时候，他们在工作中就可能更富于热情和活力，他们的工作成果也会起到彼此加强的作用。 在这样的情况下，组织成员的能量被引导到了同一个方向上，为成功打好基础。

咨询顾问们经常说，他们从一进门就可以感觉到一个公司里的这种能量。在埃德温·兰德引领宝丽来公司走向摄影新时代的时候，霍华德·舒尔茨把西雅图几家咖啡馆变成全美特色咖啡行业领袖的时候，他们的公司里都有这种能量存在。这种能量有热情、投入、自豪、付出等很多形式。某些大型联合企业几乎每个月都要宣布一桩新的并购，同时又不停地进入或退出不同的行业，甚至根本不知道自己要走向何方，这样的企业中明显就没有这样的力量。

共同的未来愿景同时也是组织有效性的一个标尺。它可以帮助个人辨识出哪些事物是有利于组织的，哪些是不利于组织的，又有哪些事情是值得做的。 最重要的是这样一来决策工作就会广泛地分散开来。对于一些困惑，人们可以不经请示上级而直接决策，因为他们知道组织需要怎样的最终结果。因此共同的未来愿景就可以塑造、指导并协调人们的行为。惠普公司前任当家人约翰·杨（John Young）曾经说过：“成功的公司自上而下都对一系列总体目标持有共识。如果没有共识，再优秀的管理策略也会失败。”

这也是领导者和管理者之间最明显的区别之一。领导者把人们的专注力集中在愿景上，从而把组织的情绪与精神资源、价值观、工作热情以及雄心壮志利用起来。而管理者所利用的是组织的物力资源，包括资本、人的技能、原材料以及技术。任何一个合格的管理者都能让组织中的成员可以勉强度日，优秀的管理者则可以保证工作高效而及时完成，满足了进度计划，而且质量水准也很高。但是要帮助组织中的人们从工作中得到自尊和满足感，那就非得有一位有效的领导者不可了。优秀的领导者经常能够让追随者看到他们的工作意义，从而激励员工拿出高水平的成绩。这是一种针对人类最基本的需要的诉求：让自己有价值、有意义、有作为，投身于成功而有价值的事业的需要。

优秀的领导者经常能够让追随者看到他们的工作意义，从而激励员工拿出高水平的成绩。

既然愿景有许多的好处，你可能认为组织会认真勾勒出一个关于理想未来的清晰画面，但事实并非如此。很多组织的愿景都很模糊并且缺乏连贯性。其中原因有很多：

◆在过去的几十年里，家庭的作用、生活的质量、职业道德、企业的社会责任、少数族裔的权利，以及其他很多已经有了悠久历史的价值观和机制都有了重要的重新解读。

◆电信技术和快速的交通促使世界在产品、观念、工作以及资源方面更加的相互依赖。

◆创新步伐的加快导致专家的职业化，技术工作者之间的协调成了大问题。

◆一般大众乐于尝试新的社会形式和规范，导致生活方式分化，社会分裂，形成对于产品不同的偏好。

◆工人寻求在决策中的更大话语权，并且得偿所愿，过去则完全由管理层说了算。

这些因素以及很多其他因素使我们今天的社会高度复杂化且日益纷繁。这就产生了巨大的不确定性，并让很多组织中产生了过多的彼此冲突的愿景。组织的规模越大，愿景的数量可能也就越大，它们之间的相互关系也就越复杂，而且随着时间发生变化的速度也会越来越快。

所有这些加在一起，往往令组织晕头转向、目光短浅。与此同时，他们所制定的愿景往往更多地强调组织的职能方面，因为没有形成一个完整统一的对未来的看法，所以这些力量会各奔东西形不成合力。这也就是为什么乔治·费希尔（George Fisher）一定要在离开全球芯片制造、电子通信公司摩托罗拉（Motorola），加入百年老店伊士

曼柯达（Eastman-kodak）之后，才能大放异彩，给这个巨头注入新的焦点和目的感。多年来，伊士曼柯达的强势传统市场：相机、胶卷以及洗印设备一直在遭到竞争对手的鲸吞蚕食，同时又未能在普通纸复印机之类的新兴市场上占有一席之地，因而对于未来该去往何方意见极不统一，几乎已经到了寸步难行的地步。他们需要一个全新的愿景来给公司重新确定一个方向，指引公司迎接数码影像这一21世纪的新技术，并采取其他的配套行动：出售非影像业务部门，开发数码相机，与微软、IBM等高技术企业结成策略联盟等。那么，领导者的愿景又是从哪儿来的呢？

给予关注：领导者如何找寻愿景

> 我们要寻求简单性，然后要对它投以不信任的目光。
>
> ——阿尔弗雷德·诺斯·怀特海德

历史学家笔下的领导者们往往都是未卜先知的天才，不知怎么就创造出了自己的愿景，似乎冥冥之中自有天意。或许他们当中有些人确实如此，但如果深入研究一下就会发现，愿景通常并不来自于领导者本人，而是由其他人提出的。比如哈罗德·威廉姆斯就告诉我们，当他刚到加州大学洛杉矶分校接任管理学研究生院院长职位的时候，“其实是学院的教员们提出了这个学院应该是什么样子的。这愿景是他们的。”其他领导者的愿景也各有其出处。约翰·肯尼迪用了很多时间来研读史籍，揣摩伟大思想家的想法；马丁·路德·金的很多想法源自于他对宗教、伦理，以及本民族和其他民族的传统的研究；列宁深受卡尔·马克思的学识的影响；当代很多企业领导人也同样受到了著名经济学家和管理学家著作的启发；艾尔弗雷德·斯隆对于通用汽车的未来的愿景是在“美国梦”思潮的熏陶下诞生的；微软的比尔·盖茨和英特尔的安迪·格鲁夫通过逻辑思考得出的愿景也大半来自对现有技术的极限的探索。

在所有这些例子中，绝大多数领导者所扮演的角色都是从当时众多的画面中选择一个进行阐释，使其成型、法定化，并且把专注力集中在这个画面上，而很少有亲自构想出理想愿景的情况。因此，领导者必须极为擅长倾听，特别是倾听那些为新生事物提出全新见解的人们。 很多领导者都同时建立起了正式与非正式的沟通渠道，以获得这些想法。大多数领导者还拿出了很大一部分时间来与组织内外的顾问、咨询专家、其他领导者、学者、规划人员以及其他形形色色的人们进行联络。我们发现，成功的领导者都特别喜欢发问，而且都是很认真的。



领导者必须极为擅长倾听，特别是倾听那些为新生事物提出全新见解的人们。

这里有一个典型的例子。假设你被任命为加利福尼亚一家地区性银行的负责人。你曾经在另外一个州的一家小银行中表现突出，因此这家银行的董事会看中了你的领导才能。你打算怎样给这个新环境注入一个方向感呢？你要以何种方式把专注力放在哪些人的身上以帮助自己形成一个适当的未来愿景？一般而言，你可以从这样三个方面获得启示：过去、现在、和关于未来可能性的多种画面。下面我们来一一研究它们。

过去

很明显，你可以回想自己过去在其他银行中的经验，从中寻找相似的情况以及或许可以借鉴的先例。接下来，你可以和其他银行的领导者们聊聊，看看他们有什么不同的高招。当然，你肯定还想要研究一下这家新银行的历史，看看它是如何变成现在的样子的，它的哪些特点导致了过去的成功与失败。你可以从组织上上下下的新同事那里了解到这些。

与此同时，你会在心里形成一个模型，知道在这个银行以及与之

相似的银行里曾经有过哪些成功以及不成功的做法。你会看到一些长期的趋势，从而得到对于未来的初步印象：如果银行继续按照过去的路子走下去会变成什么样。你可以搜集到一些关于银行业绩与外界指标之间的联系，比如国家经济、利息率或者当地社区的发展势头等。当然，你还要关注所有能够弄到手的历史数据，以便进一步了解这家银行在过去都尝试过什么，是否成功以及原因何在。

现在

其实，只要看看自己身边正在发生着什么，就可以了解到很多关于未来的事情了。比方说，2020年的世界是什么样子的并不很难猜测，因为那时候的大部分建筑、道路、城市、人口、企业和政府机构现在已经出现了。根据现在就可大致猜测出未来，因为未来的人力资源、组织资源以及物质资源都来自于现在。通过研究这些资源，就可以知道它们在使用中的限制与潜力，以及它们生长、衰减、相互作用以及自行消亡的情况。作为一名银行从业者，你要投入大量精力关注你手下当前的管理者以及他们的发展潜力，你当前的客户构成和扩展服务内容的可能性、分支机构的位置，当前的贷款范围比例，以及竞争对手的一举一动。

你身边就有很多标志着改变即将到来的早期预警信号。比如说，你的市场研究人员应该能够尽早辨识出正在成长中的市场；政坛和商界领袖的计划经常被广泛报道；公众意见调查记录了价值观和需求的改变；而你们金融服务领域的专门调查结果也经常可以在行业杂志中看到。实际上，在美国，趋势监测预警是一个很大的行业，而且还在成长中。

最后，你还可以在自己的银行里做点小实验。比方说，你正在考虑大幅转变银行的关注焦点，打算大力向中小企业、专业人士或特定行业提供贷款。那么你可以指示一个分行或者部门向指定领域全力冲刺一段时间，就好像化学品公司在大举动作之前先搞一个实验工厂。这样就相当于是建立了一个检验你的新愿景的实验室。

未来

你对于银行的愿景必然是面向未来的，所以你必须要研究那个时候的总体形势。虽然没有人能够准确预测未来如何，但总还是有迹可寻的。前面我们提到的一些信息来源，比如长期趋势，特别是人口构成和资源使用方面的趋势；国际、国家、地方以及企业层级的规划文件；各种组织中的政策制定者的意图和愿景；公众意见调查；将在未来大行其道的现象的前奏。但信息来源还远不止这些。

对于未来还有一些结构性的线索。比如说，你可能得出结论，认为除非政府加强管制，否则还将有更多强有力的竞争对手进入银行业，行业洗牌在所难免。那么你就可以关注这些潜在竞争对手的结构变革以及举措，包括嘉信理财、美国运通等其他银行，并且勾勒出一旦这些改变成为事实，市场会变成怎样。接下来，你就可以研究这些情况对特定的客户群、总体经济形势、投资者、银行界以及具体你所在的这家银行会造成怎样的影响。

除了结构性的线索之外，你还可以获取很多不同类型的预测以供研究：经济展望、人口统计学分析、行业预测等。你还可以探索一些或许会对未来造成影响的思想观点：哲学书籍、科幻小说、政党论坛，以及知名社会学家、政治科学家和未来学家的著作。从研发实验室中，专业会议的技术论文上，政府报告里，都可以听到未来技术发展的先声。

所以说，你并不是没有关于未来的信息，而是要当心不要被这些信息淹没掉，尽管其中只有很少一部分能够作为你制定愿景时的标杆和路标。真正考验领导者功力的是如何解读这些信息。历史学家要收集大量的史料，然后试图从中辨识出是哪些因素在起作用，领导者也同样需要筛选、组织、整理和解读关于未来的信息，以构建起一个可行可信的愿景。但是比起历史学家来，领导者有一个优势，那就是未来在很大程度上是可以创造或者设计的。领导者可以通过自己所构筑的适当愿景来塑造未来。

构筑愿景：领导者对方向的选择

输赢就在几英寸之间。

——文斯·隆巴尔迪（Vince Lombardi），美国著名橄榄球教练

我们所采访过的领导者似乎都很善于选择、构筑和阐述正确的未来愿景。后来我们知道，这是不同时代的领导者所共同具有的一种能力。看看当代的拿破仑传记作者路易斯·马德琳（Louis Madelin）是如何形容拿破仑的：

> 他会同时掂量三四种可能的方法，并努力设想出各种可能的结局，尤其是最糟的结局。这样深思熟虑后得出的预见，通常能够让他为任何可能的挫折做好准备。他总是算无遗策。我说过，他的愿景兼具深度和广度。或许他的思维中最了不起的特点就是理想主义和现实主义的结合，这使得他能够同时面对最远大的愿景和最琐屑的现实。此外他还非常富于想象力。

有时候愿景需要是多维度的，于是为组织构筑合适的愿景就更加复杂了。

第一，领导者需要有预见性，这样才能判断出愿景与组织所处的环境能否很好地匹配；同时又需要懂得回顾历史，这样愿景才不会与组织的传统和文化发生冲突。

第二，他们还需要有全局性的眼光，以解读可能的发展与趋势的影响。 他们的眼光要有深度，看待全局的时候能有适当的细节和正确的角度。同时又要能够眼观六路，把握住竞争对手和其他关系人对于组织的新方向的反应。他们还需要能够随着环境的改变而不断审视过去构建的种种愿景。

第三，决策时还必须学会多维度地考虑。 比如考虑适当的时间范围以及画面本身的简单程度（或者说复杂程度）；在多大程度上是过去的延续，多大程度上是彻底的转变；有几分乐观主义色彩，几分悲观主义意味；现实性和可信性如何，以及可能对组织产生怎样的冲

击。

如果说，领导工作中有什么地方需要天才的火花灵光一闪，那必然就是在升华的过程之中了。这是一个把各色各样的画面、信号、预测和方案拼合成一个简单明了、引人入胜、鼓舞人心、清晰明确的未来愿景的神奇过程。

我们还是回到银行的这个例子上来，看看其中都牵涉到了些什么。

前面我们已经讲过，你作为一个新上任的领导者可以怎样搜集各种信息作为构建未来愿景的素材。如果要让愿景对组织内的人们具有可信性，就不能不有所限制，因此，你需要设定一些界限。愿景不应局限在常规规划活动的时间和空间框架之内，但也不能过于好高骛远，超出组织内的任职者的理解范围。　或许你需要确定的是一个10目标，既能为真正彻底的变革留出足够的时间，又能让大多数员工理解，并在他们的职业生涯中实现。

此外，你可能还会跳出现有业务的限制，提供一些新领域的服务，如个人财务规划或者国际银行业务，或者牢牢盯住一个或者几个特定的目标市场，比如高科技产业，为它们提供广泛的服务。

界限的选择还在很大程度上取决于价值观。你自己的价值观决定了你会把哪些可能的方案纳入认真考虑的范畴，以及如何对它们进行评估。比如哈罗德·威廉姆斯虽然现在是保罗·格蒂博物馆（J.Paul Getty　Museum）和基金会的负责人，但他的价值观却是在产业界、学术界和公共服务领域工作的过程中形成的。难怪在他的领导下，格蒂基金会变得趋于保守和学术化，并且坚称不会容许将格蒂基金会的大笔财产用于在拍卖会上购买艺术品，这些艺术品的价格抬得太高，会让其他博物馆无力购买新作或者为公众提供服务。

银行中其他人的价值观也构成了一条界线。他们的价值观体现为银行中主流的意识形态，决定了这里能够发生多大程度的改变。比如大家的价值观可能认为，不管银行的新未来愿景如何，都必须要注重

质量和服务水平，而不是服务的收费水平或者服务项目的数量。

获取了信息，心中明确了一些界限，然后你就可以勾勒各种可能的方案并且权衡其优劣了。在做这项工作的时候，你最有力的工具就是心中一直以来形成的、关于现实世界以及你的银行在这个世界上如何运作的认知模型。作为一个聪明的领导者，你会和关键岗位上的管理者、顾问以及其他对银行的未来有过深入思考的人们进行讨论，反复检验这个模型是否正确。如果你能够找到人帮你进行计算机建模而且价格合理的话，也可以做一个更加正式、量化的计算机模型。

这种分析在很大程度上是仁者见仁、智者见智的，但有些问题是一定要解决的，包括：

◆都有哪些机构与银行的未来有利益关系，它们希望出现怎

样的情况？

◆有哪些指标能够说明银行的绩效水平？如何测量？

◆如果银行继续沿着当前的道路走下去而不做大的改变，结果会如何？

◆如果银行外部的环境将要发生大的改变，你可以得到哪些早期预警信号？

◆你可以采取何种方式来改变当前的进程？这样做的后果将会怎样？

◆你的银行具有或者可以获得哪些资源供各种可能的未来条件下使用？

◆在银行及其所处环境的各种可能的未来情况中，哪一个最有利于银行的生存和成功？

通过一系列诸如此类的问题，你就可以发现一定的模式，并进一步找到多种具有可行性的备选愿景。接下来，你必须把所有这些信息融合成一个单一的愿景，此时就要考验领导者的功力了。一个愿景的构建需要良好的决断力，有时候还需要很强的直觉和创造力。

一个愿景的构建需要良好的决断力，有时候还需要很强的直觉和创造力。

曾经有一位作者在书中展示了领导者可以与少数几名同事一起闭门思考，在几天的时间里制定出一个新的愿景。让其他人参与愿景的制定过程可以在参加者之间分享价值观和梦境，带来更广阔的视野和专业知识，不仅有利于寻找新的方向，而且还可以让最后形成的愿景更容易获取支持。这是一种集体思考的过程。

领导力智慧

从4个阶段对新愿景展开系统的探索

1.愿景审查。研究组织的特性，包括其当前的使命、策略和价值观。
2.范围框定。就新愿景应具有哪些特点作出决策。
3.承继探讨。探索对于新愿景的形成具有影响作用的趋势和发展过程。
4.愿景选择。列出各种备选的愿景并进行评估，最终选出一个最理想的愿景。

还是以银行为例吧。你已经确定了银行的未来，综合考虑多种因素，认为还是集中全部精力为高科技企业提供全方位金融服务最好，特别是为那些新兴行业服务。那么接下来要考虑的就是如何将愿景转化为行动了。

集中注意力：领导者如何让愿景得到支持

领导力的精髓在于建立和提升工人的自尊。

——埃尔文·费德曼，单片存储器公司前总裁

领导者或许已经为组织确定了新的未来愿景，他或许是一个构建并阐述愿景的天才，但还是要将愿景成功地传达给组织并将其制度

化，成为一条指导思想，这才能算是大功告成。茶壶里煮饺子是不行的。领导者必须传达这样一条基本理念：“我们已经看到了这个组织可以变成什么样子，我们也知道这个愿景将带来怎样的后果，现在我们必须要行动起来，将它变成现实。”

在组织中确立愿景靠的不是通知、权势或者强制。更多的是一种说服工作，要产生一种对于这个愿景的狂热和支持，因此时机要找准，方式要适合于这个组织以及组织中的人们。

通过与领导者的讨论，我们发现，传达愿景的最佳方式是比喻或者模型。 比如有政治领导人许诺的要让“每一口锅里都炖着一只鸡”，或者电话公司说的“天涯相思，触手可及”。在你的银行里，或许你可以这样说：“创新银行，专注创新企业”，或者“金融服务，领先一步”。

在沟通中，信息失真在所难免，但是优秀的领导者似乎总能找出一个最合适的比喻来让愿景清晰化，将失真降到最小。实际上最佳的比喻往往超出了口头沟通的范畴，比如用一首诗歌或者歌曲来表达，而不必拘泥于文字。重要的是“找准感觉”，能够唤起共鸣，勾起听众心中的情感需求，让人有“恍然大悟”的感觉。

另一种领导者用来传达愿景的方式就是身体力行。 马丁·路德·金就是这样一个民权运动的化身和宣传者。特纳广播公司的特德·特纳（Ted Turner）也通过在美洲杯比赛中的亲自冒险表现了他希望公司所具有的创新精神和勇于承担风险的精神。惠普公司总裁兼CEO路易斯·普拉特（Lewis Platt）传达愿景的方式要低调得多，他把30%的时间用于和客户在一起，30%的时间走访惠普遍及110个国家的办公室，并且，“每周花费数十个小时的时间来回答语音邮件和电子邮件。”

对未来愿景的传达不是一劳永逸的，否则它就会逐渐消退。愿景必须反复强调，融入到组织的文化中去，得到组织策略和决策流程的支持。领导者还必须留意环境的改变，随时评估有无必要对愿景做出改变。

最后，领导者可能还要阐释愿景，赋予其法定性，用雄辩有力的表达点燃追随者的想象和情感，继而授权他人采取必要的行动。 但这个画面必须源于整个组织的需要，得到所有关键人物发自内心的支持和接受，只有这样，组织才能取得成功。简单地说，它必须成为组织的新社会结构的一部分。这也是接下来我们所要关注的话题。

WARREN BENNIS

世上从不缺少迷人的愿景和美好的理想，
但若没有沟通就很难成功实现，
它需要将诱人的前景绘声绘色地描绘出来，
用这种画面来引发他人的热情和投入。
只有通过沟通，
一个群体才能够同心协力为了组织的总体目标而奋斗。

LEADERS

STRATEGIES FOR TAKING CHARGE

04 策略二：通过沟通赋予意义

有话你就说。有什么事情你不理解，说！你要是有不同意见，说！然后咱们大家一起来想办法。

——吉姆·杰克逊

Effective communication is essential to rallying supporters.

有效沟通是召集支持者所必需的。

除了能够构筑愿景之外，领导者更必须是一个能够了解组织并能改变其工作方式的社会建筑师。任何组织的社会结构都是一个隐藏变量，它可以将组织中杂乱的声音梳理有序，也可以决定人们的言谈举止、轻重缓急。社会结构虽然看不见摸不着，却决定着人们的行为以及被微妙地传递给个人和群体的价值观与行为规范，并形成了公司内部的凝聚力。[6]

在第2章中，我们提出过这样的问题：如何传递愿景、如何使人们为了组织的最高目标而协力工作？我们给出的答案是用赋予意义的方法实现这些目标。然而这只是一部分答案，因为这还不足以具体说明领导者是如何使参与者理解、参与愿景，并且以主人翁的精神看待愿景的。在本章里，我们将讨论使员工认同并且追寻愿景的机制——社会结构，它可以助人成就完美，也可以致其一败涂地。

社会结构这个概念虽然还有一些地方有待澄清，但它是可以定义、评估的，而且在一定程度上是可以塑造和管理的。社会结构的设计和管理也是领导者四大核心任务之一。

我们先简短介绍一下这个概念，并说明一下我们为什么这样看重它。我们相信，人类把不同的事物赋予了不同的重要性，并将它编织成网来维系自己。社会结构就是指这些意义之网。换句话说，社会结构为其成员和利益相关者提供了生活背景（意义）和为之全情投入的对象。

首先，它是一种对于组织中的事件的共同解读。这也是最重要的一点，这样组织成员就能知道自己应当作出怎样的举动才能符合预期。

其次，它塑造了对于组织的基本价值观和哲学（也就是员工所坚信并感觉自己在为之奋斗的那个愿景）。

最后，组织的社会结构还是一种控制机制，能够许可或禁止某些特定类型的行为。

如果想要知道社会结构究竟有何重要意义，只要看一个例子就明白了。在这个案例中，一种曾经是企业力量源泉的社会结构变成了妨碍未来发展的主要障碍。聪明的你可能已经猜出来了，我们说的是美国电话电报公司（AT&T）。

这个故事尽人皆知，但还是有人不断重蹈覆辙。1978年，美国电话电报公司宣布要改变策略，从一个服务导向的电话事业单位转变为一个市场导向的电信企业。董事会主席约翰·迪巴斯（John DeButts）在公司内部电视会议上向所有员工宣布："我们要成为一家真真正正的公司。"为了实现这一新策略，美国电话电报公司进行了美国企业史上最大规模的组织转型。当时美国电话电报公司的100万个职位中有1/3发生了改变。尽管公司结构、人力资源和支持系统都发生了巨大的转变，但是公司内外的一致看法是美国电话电报公司的策略能否取得成功，关键要看有没有能力转变他们的企业文化。我们曾经密切参与了那7家剥离出来的电话公司中的两家的工作，帮助他们调整社会结构。这项工作花了很多年时间才真正取得了成功，甚至即使在那之后，旧文化的残余影响仍不时地冒出来。

那么如何才能转变一个组织的社会结构呢？舍温-威廉斯公司（Sherwin-Williams）的前总裁沃尔特·斯宾塞（Walter Spencer）曾经做过尝试。他花了6年时间想要把一个堆积着过多无利可图却又难以脱手的存货的企业扭转过来。公司的大多数董事会成员都有着根深蒂固的制造业偏见，这是克利夫兰（Cleverland）这个资本-商品型城市的通病。谈到要将舍温-威廉斯从一个生产主导型转变为一个市场主导型企业，斯宾塞说："要知道这可是一个百年老字号，而且克利夫兰的商业环境又非常传统守旧，所以文化改造的工作只能慢慢来。你要一点一点做每一个人的思想工作。"经过6年这样的思想工作之后，

斯宾塞辞职了。他说这项工作已经没有任何乐趣可言了。他已经让这家公司的文化有所动摇了，但还谈不上改变。

根据我们的经验，很多组织变革实验的失败原因都是领导者没有预计到文化力量的强力反扑。不考虑社会结构而试图让组织有所改变，只能沦为笑谈而已，仿佛传说中那位为了证明自己权力而在海边喝令波涛止步的丹麦王克努特（Canute）一样。

接下来的几个例子或许可以说明这一点的重要性。第一个例子讲的是文化对于并购能否取得成功的决定性作用，第二个例子讲的是对于实施企业策略规划的影响：

> 当以市场为导向的罗克韦尔国际公司（Rockwoll International）并购北美航空公司（North Amerіean）的时候，管理者和分析人士都一致认为，这会形成规模效应。“罗克韦尔在努力寻找适合商业市场的新技术和新产品，而在北美航空公司，‘科学天才’们每天都在把可能对罗克韦尔有用的点子弃如敝履。而反过来，罗克韦尔的商业制造能力又很让北美艳羡。”[7]

然而这两个企业的基本价值观不仅没能相互支持，反而发生了剧烈的冲突。“当时的CEO罗伯特·安德森（Robert Anderson）叹息说，搞航天的人不习惯于面对商业问题。‘我们总是敲着他们的脑袋叫他们把思路放宽一点，可他们总是一条道走到底，而且花了大量资金搞出来的东西要么没有市场，要么超出了市场的实际需要。’”这两家公司的世界观是截然不同的：“罗克韦尔眼中的这个世界是一个烽烟四起的战场，利润率决定一切。而北美航空公司的文化境界很高。比如说，他们有60多位拿着高薪的博士，而这些人只拿出20%左右的时间来打理公司业务，其余时间则去随心所欲地搞一些基础研究。这和一门心思控制成本和利润率的罗克韦尔格格不入。多年以后，公司高级管理者仍在想办法提高这两个企业之间的文化契合度。”

第二个例子说明了企业文化对于创新项目的影响，特别是一个用于改善公司人员健康状况的项目：

> 很多美国企业为了员工的健康水平下降、医疗费用飙升而忧心忡忡，他们疯狂地进行健康投资，设立健身中心，修建体育馆，购买医疗服务。到目

前为止，这些举动并没有起到什么作用。员工的患病率和疾病成本仍居高不下，有证据表明，即便是那些完全可行且有利于健康的项目，也很少有人能坚持下来。企业健康项目失败的最主要原因居然是因为企业文化中有着太多不健康的行为规范，压倒了个人所做出的有利健康的改变。于是一些公司开始把健康和个人问题一样纳入文化的范围，这样一来，员工生活方式的改变才有了长期保持的希望，公司的医疗支出也有了大幅度减少。

这些例子都说明了社会结构的重要性，而且我们相信，这也说明了领导者必须学会要有策略地处理好社会结构问题。行文至此，我们有必要总结一下社会结构是如何形成、延续的。

首先，有一个或一群创始人走到一起来提供某种商品或者服务。创始人对自己的产品持有一定的态度和价值观，他们所提供的商品或者服务也有一定的特性，让人知道应如何使用。

其次，市场、产品或者服务都会有一个定位，以便在大环境中得到一个独特的小环境（在接下来的一章里，我们将深入讨论这个“定位”过程）。

最后，组织中会形成一个回报机制，这个机制将随着创始人的态度或风格、组织的目标、各种流程的运作方式等因素而演化转变。随着组织的成长，有更多的人加入，使一些事务范围得到加强，另一些事务范围则被改造，还有一些人会离开，因为他们不适应这个组织或者无法将其引向自己所希望的方向。

组织总是在不断演化、改变的，至少是在某些方面。任务、绩效、市场、产品或服务都会改变。组织的规模会扩大或者缩小，会兴旺发达或者止步不前，会走向同质化或者多元化，这些都是有可能的。

与此同时，组织社会结构（或者文化）的改变不总是同步的，也不需要保持同步。有些时候，创始人的风格能够与时俱进。但更多的时候是他们的风格没有改变，从而不再适合于组织了。这种一度很有效的风格或者组织文化变成了一支单独的力量，不再受制于当初创建它的原因，甚至可能有悖于初衷。简单来说，当管理层试图转变组织

的目标、采用新的工作方法或者进行任何根本性的变革时，文化不仅不一定能够提供帮助，反而有可能打败他们的努力。

抽象的讨论就到此为止。我们来看些实例吧。在本章的剩余部分里，首先，我们希望能够找出并阐明当代组织中最著名的三种社会结构。这些都是基本的原型结构，马克斯·韦伯（Max Weber）称之为“理想形态”。随后，我们要研究这样一个最要紧的问题：领导者是如何塑造和改变社会结构的？所以在下一小节里，我们的目标是加深领导者对于社会结构的理解，然后向他们提供改变这种结构所需的工具。

社会结构的三种类型

在艺术里，惟有无法解读的才是最重要的。

——乔治·布拉克，画家

组织社会结构的几个基本要素是：组织起源、运作模式、工作性质、信息决策、影响范围、行业地位等。 根据这些要素可以划分出三个不同的组织类型：平权式、个人式和规范式。接下来我们要逐一研究这三种类型。

平权式组织 [8]

有这么一家公司，它始于一个很少有人相信的设计理念：设计能够制造得出来的高技术产品。公司的第一创始人有大学背景，并把他的科学价值观带进了公司。至今他仍坚定地相信好东西总会得到认可。这家公司的基本原则就是从“双赢”的角度出发“追求卓越”。

他们工作的性质也反映出了这种理念。他们的新产品都是使用最先进的技术开发出来的，这就需要不同团体和个人之间的相互依赖。他们的活动有很强的不确定性，技术、市场以及竞争情况风云变幻。

从某种意义上说，公司的每一个产品都是独一无二的。工程师的价值就是要在他们的工作中“找到快感”“迎击挑战”。他们这个领域中的竞争非常激烈，都是大盈大亏，天分高的科学家和工程师可以一步登天。

对于科学和技术信息的管理也是很重要的。在这家我们姑且称之为LED的公司里，信息的交流经常当面沟通，他们非常鼓励信息分享。

这种决策方式是参与式的，鼓励基层表达观点，以便能够对各种事务达成一致。这就意味着所有执行决策或受决策影响的人都有发言权。一致就意味着没有反对意见，不会有阳奉阴违、从中作梗的情况。这并不是说所有人的看法、想法或者做法全都一样，而是说所有的相关人员都有发言权，他们可以等一等，静观其变，看问题是否会自行解决、消失、澄清，等等。在LED公司，这种平权管理方式上至公司策略和生产目标，下到设计规范和工人薪资的所有大小决策中都有体现。

在LED公司，一个人的权力、影响力和地位取决于他能否得到同事的认可，而不是凭借行政级别高低。而一个人能否得到同事的认可，则是取决于他在别人心目中的能力水平以及他的人际能力如何。如果他们坚信什么事情，就应该坚持争取，但在争取的时候一定要光明正大，堂堂正正。

图4-1就是LED公司的平权结构示意图。这样一种文化从何而来呢？如我们所知，LED公司的创始人来自于学术机构，并把科学价值观带进了公司。特别是他还曾经在一家与大学有关系的政府实验室里工作过。他想到了一个新型装置，但实验室对此毫无兴趣，于是他和很多人一样另立门户自己去干了。除了科学价值观之外，这位创始人还笃信宗教，注重品德。他相信没有任何人，包括他自己，是无所不知的；这个世界充斥着令人困惑、模糊不清的复杂问题和困境，只有依靠更多人的智慧，才更有可能找到解决的办法。他一直对人怀有信心。在创办公司的早期，他还没听说过麦格雷戈的Y理论或者任何参

与式管理之类的理论，但他自己的想法似乎与这些价值观一脉相承，而且他对此非常坚持。

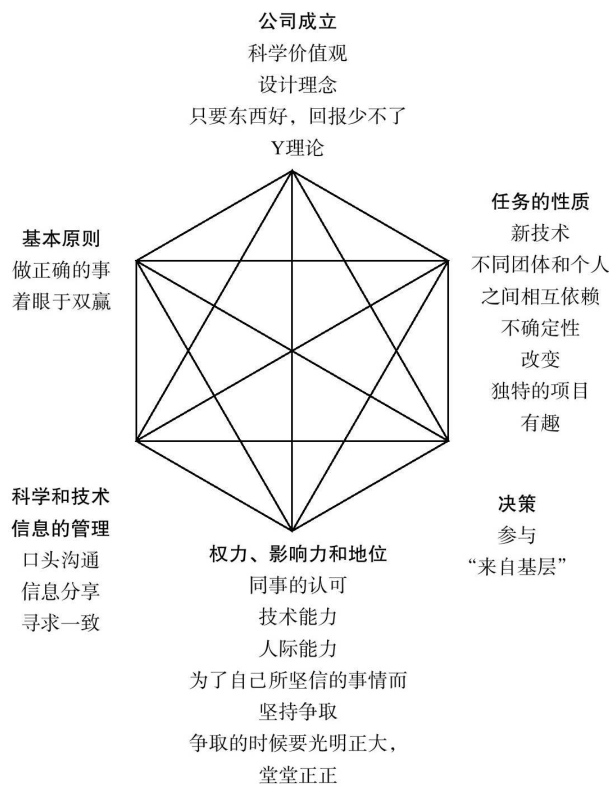


图4-1　LED公司的社会结构：平权式结构（摘自玛西娅·维尔科夫的《组织文化》）

这位创始人（现已不再担任LED的总裁了）曾有一桩轶事。有一次，他聘用了一个来自对手计算机公司的工程师。这个人告诉管理层，说他从那家公司带来了很多重要“机密”。传说时任总裁的创始人得知后暴跳如雷，要这个新人把秘密“烂在肚子里”，并讲他再也不想听到诸如此类的偷窃念头，这不是LED的做事方法。

参与性或平权式的结构在世界各国都日渐风行。美国学习的是日本模式，同时也结合了一些人际心理学的原则。这种结构特别适合于成长快速、竞争激烈、高度倚重研发部门的科技型组织。

个人式组织

乔丹制造公司（Jordan Manufacturing）[9] 的一切都是超级的：超级利润、超级政策、超级产品、超级产能、超级潜力以及造就了这一切的——超人。但这家公司最特别的地方还是它那糟糕透顶的加工车间。这里因为员工管理方面的分歧而四分五裂，成群的蓝领工人做着注定是毫无意义的无用功，厌烦和无望纠结成团。谁也不会认为，这里能有富于创造精神的人做出顶级品质的工作来。

这就是乔丹公司的缔造者兼老板吉姆·杰克逊（Jim Jackson）的传奇。当吉姆说起蓝领工作者的重新振作问题的时候总给人一种大吹大擂的印象，让人撇嘴。但跟吉姆接触过一段时间，聊得比较多了以后，我们确信吉姆不只是一个夸夸其谈的人。

吉姆在别人的公司里一步一步往上爬了好久才买下了乔丹公司。从小吉姆就与众不同，别的孩子在搜集棒球卡片、崇拜体育明星的时候，他却把《财富》500强总裁的姓名背了个滚瓜烂熟。他希望有朝一日自己也能名列其中。只可惜他总是功亏一篑。有一家《财富》500强的企业倒是考虑过聘他做总裁，但最终这个位子还是没有交给他。于是吉姆放弃了童年的梦想，同时一个新的愿景浮上了心头：他要自己买下一个公司，按照自己一直以来的想法进行管理。

据我们对乔丹公司进行研究的人员说，吉姆·杰克逊确实“是个人物”。他经常用自己的言行告诫员工要挺起腰杆做人。他坚持每周至少去车间两次，嘉奖那些表现出众的员工，问问大伙儿家里是不是都好，顺便感受一下车间的气氛。员工不会疑心他是否在借机察看工作情况，因为他对于车间里的技术工作几乎是一无所知。吉姆有一句经常被人引用的名言：“我能把汽车发动起来就要谢天谢地了。”对此他还颇为自得。

杰克逊的竞争策略建立在质量与服务的基础之上。现在好像人人都把这两样挂在嘴边，但是否真的做到就另当别论了。乔丹公司做到了。一篇杂志文章上称：“该公司的成功应主要归功于一个精心构筑

的在员工和老板之间建立信任的策略。”

某行业杂志撰文写道：“从创建之日起，吉姆就告诉关键人员说，这里的管理哲学就是：‘有话你就说。有什么事情你不理解，说！你要是有不同意见，说！然后咱们大家一起来想办法。’”这就是杰克逊的管理风格。这种有话就说的管理风格在公司的多种非正式政策中都有体现。在他那里，我们所见到的最接近于一份正规书面管理哲学声明的东西是他在买下公司后不久发出的一份只有半页纸的以下通告。

1.人人都想把工作干漂亮，愿意为成功出一份力！

2.具备了这些条件，他们就能把工作干漂亮：

- 他们理解工作的需要！
- 他们获得了：

  设施设备；

  方法步骤的说明；

  材料；

  相关知识；

  有效的领导。

- 他们的努力得到认可和赞许。
- 我们对所谓“失败”，不加以指责。
- 每个人都对产品肩负起一份责任。
- 我们不去对工人指手画脚，并给他们一些弹性空间。

我们来看看乔丹公司的经理们是怎么看待乔丹和吉姆的：

> 我非常敬重吉姆。面试时他对我说过的关于公司的话全都一一兑现了。不是瞎扯，他真的说到做到，简直不像是真的。当时我就寻思：“这会是怎样

的一个公司呢？”几个星期后，我向他问起一件什么事，他回答说：“我当时是怎么跟你说的？”我就想：“成，这人靠得住。”

这里是对另外一个经理的访谈（这里的工作压力很大，人员来来去去换得很快）：

问：你想过要离开这里吗？

答：有过这个念头。这里苦啊！不过这里的机会和挑战也多，而且我们这个公司的的确确还不错。

问：当你觉得苦的时候，你怎么办呢？

答：去跟吉姆聊聊。没事儿的。

问：你真的敢把实话告诉他？

答：嗯，一般都是。

问：那么有什么事情是你无法跟他讨论的呢？

答：嘿，这还真有点说不上来。他总喜欢说授权，让我们大力栽培手底下的人，可我觉得他对自己的直接下属不够上心。就连这话我都跟他本人说了……

问：你在这里是如何取得成功的？

答：我和吉姆有几分相似之处。你看，我是在这家公司里长大的，十年间学了不少东西。我能够对自己进行调整，适应那些改变，学习所需的东西。对于那些过去没有机会直接跟吉姆一起工作的人，我也不知道他们会怎么样。

问：你觉得能在乔丹制造公司取得成功的高级管理者都具有怎样的品质？

答：首先，你得确实有一套；不论你是搞市场的还是管制造的，都必须对自己的本职工作很在行。然后你要有远见，做人要干净，要艰苦朴素，不要假模假式的……你就看吉姆是什么样子吧。而且要极度的有责任感。不要打扮得花里胡哨的。我们出差都只坐长途车。什么希尔顿酒店（Hiltons）、万豪酒店（Marriotts），没门儿。

问：凡是假日酒店旗下的都不许住？

答：对，假日酒店，还有最佳西方（Best Westerm）。

问：那不活脱脱就是吉姆吗？

答：太对了！

我们的采访者请乔丹公司的一位高级经理来画出或者描述一段最贴合乔丹的社会结构的动画，他说：

吉姆拿着个望远镜，在眺望未来，一边看一边耍杂技抛球。他是在船上，在船头，前面一片雾蒙蒙。他就一边拿着望远镜看一边抛球。这是条挺大的驱逐舰，看着像只从地狱里飞出来的蝙蝠。每隔一会儿，那个拿望远镜

> 的家伙，也就是吉姆，就把望远镜和那些球放到一边，到处走走看看，跟船员说说话，让大家都相信这次航行将让我们永载史册，而我们居然听信了他！

当我们和人力资源副总裁讨论乔丹公司的社会结构时（我们请她着重谈存在的问题），她说有这样几个问题："或许我们最大的问题就是：能够起模范带头作用的管理者太少了，而且管理者都是自己'冒出来'的，而不是有计划有步骤地培养出来的。差不多就这些，但这可不是个小问题。"

吉姆·杰克逊喜欢套用文斯·隆巴尔迪常说的"输赢就在几英寸之间"这句话来告诫自己。他总说："拿下这一英寸，拿下这一英寸。"照吉姆的话说，乔丹公司之所以能够取得胜利，就是一英寸一英寸地啃下来的。每年上百万个精密零件，这样的胜利来之不易，但他们确实是很成功的。

吉姆给乔丹公司设定的目标很简单而且一直没变，那就是：稳扎稳打地扩张公司规模，增加利润，分享财富，让每一个人都能在工作中找到满足感和快乐。他认为要实现这一点就只有一个办法："在我们、我们的员工和我们的客户之间形成一种完全相互信任的氛围。"看来他做到了。

规范式组织

直到20世纪20年代，艾尔弗雷德·斯隆才想出了那种很快被奉为工业以及其他很多组织圭臬的基本模型。在通用汽车，斯隆把分权化的生产体制与集权化的政策和财务控制结合了起来。事实上，通用汽车模式（规范式组织的原型）在美国乃至于全世界，都还是工业组织的主要组织模式。

通用汽车和多数大型复杂组织一样，都有着一种界定明晰、规则清楚的正式结构；有着正式的委员会结构，"财务"人员和"运营"人员之间泾渭分明。斯隆在1920年一份名为"组织规划"的文件中，说明了

为什么要采用这样一种结构。斯隆说他这份规划的目标是在保留分权化运营的优点的同时，引入一定程度的财务控制和跨部门沟通，以此将统一多元化公司的作用和效率最大化。

斯隆在《我在通用汽车的岁月》（*My Years with General Motors*）中如此写道：

> 在通用汽车1918～1920年的大扩张中，我看到了令人触目惊心的内容与形式不对称的现象：内容很充分，而形式严重不足。我相信，如果组织的形式得不到改善，这家公司就无法继续发展和存在下去。而且很明显，没有人对这个问题足够重视。

这反映了他当时对于通用汽车在20世纪前20年中快速盲目发展的不安，以及对于通用汽车创始人——随心所欲、异想天开、好赌成性的威廉·杜兰特 [10] （William Durant）遗留下来的不良风气的不耐。杜兰特凭借一己之力让通用汽车取得了世界性的成功，成为了汽车行业的霸主。他的做事方式虽然还算开通，但有时反复无常，让周围的人不知所措。杜兰特领导下的通用汽车在运作中根本没有中央控制可言。他的搞法是极端的分权化管理。这很适合他的天性，因为他本身并不擅长行政管理。从各方面信息看，杜兰特管理下的通用汽车连本正式的账都没有，这一点直到斯隆极力要求对公司账目进行年度审计之后才有了改观。当时的通用汽车没有一个总体的指导和方向，也没有像样的成长规划。到了1910年的时候，杜兰特领导下的通用汽车包括了25家小公司，其中大多数都是汽车配件生产厂。这些小公司组织松散、各自为政。母公司只是起到一个控股的作用。

1920年经济萧条到来的时候，通用汽车的库存过剩，（因为杜兰特的野心太强，冲动扩张，超出了自己的实力，不顾缓慢增长的市场生产出了过多的产品，使得公司最终失去控制，被迫借入了8300万美元的短期贷款以周转资金。1920年11月20日，杜兰特在压力下辞职，黯然离开了通用汽车。

1920年在风雨飘摇中，时任公司总裁皮埃尔·杜邦（Pierre Du Pont）第一副手的斯隆展现了惊人的财务和组织才干。他的“组织规

划”至今仍是组织管理方面最重要的文献之一。他的提议主要包括以下两大原则。

> 1.各项业务应由相应的最高管理者全权负责。最高管理者领导下的组织应当具备各种必需的职能，能够自行运作，合理发展。
>
> 2.要实现合理的发展并对公司的活动保持适当的控制，一定的中央组织职能是绝对必需的。

斯隆自己已充分认识到了这两大原则之间的内在冲突性。他知道，要让这个规划发挥作用，就必须在放手让各项业务进行自我管理（杜兰特的做法）和在各项业务间进行协调所需的控制之间维持好一个微妙的平衡。最重要的是，“组织规划”为“当时和日后”的通用汽车制定了一个确切的、正式的组织安排，通过它建立起来的社会结构用优秀的业务最高管理者（斯隆就是他们的代表）的才智成功约束住了杜兰特的企业冒险主义倾向。

根据大多数记载，通用汽车的文化是在斯隆的影子下渐渐成型的，随后一个主题占了主导地位，成了这个文化的特色。这个主题在通用汽车的管理哲学中处于中央地位，包含了这样几个核心价值观：尊重权威、不搞特殊、忠诚。

“敬上”姿态最常见的文化表达方式是用特殊的语言或词汇来专指高管所在的地区。在通用汽车巨大的工字形总部大楼里，14层一端的横排就是高管办公区。员工称其为“14层”或者“高管走廊”。在关于约翰·德洛雷安（Jahn Z.Delorean）的《晴日又见通用汽车》（*On a Clear Day You Can See General Motors*）中，帕特里克·赖特（Patrick Wright）写道：“在通用汽车公司，当人们说到‘14层’这几个字的时候总是满怀敬畏。”楼层布局也在彰显着他们的身份。楼层入口就是一道分界线，有意无意间暗示着这个地方不是那么好进的。

> 一扇厚厚的玻璃大门将14层隔在了身后，门上装有电子锁，门外是个装修简单的大候见室，候见室接待员按下她办公桌上的按钮后，大门才会打开。

进去以后，怪异的宁静更增强了那种权倾天下的氛围。

14层里一片沉寂。走道上难得有人走过，人们在说话时总是把嗓门压得低低的。沉静的气氛在各处投射出一派权倾天下的威仪，这种沉静想必是为了告诉人们：通用汽车那些大权在握的高管们都忙着在自己的办公室里研究问题，分析如山一般的数据，举行会议，制定干系重大、思虑周详的决策。在走道里说笑是不合宜的，这里没有说笑的空间，说说笑笑太不严肃了，而这里的工作太多，正经事尚且忙不过来，哪有时间做那些不严肃的事情。

“不搞特殊”的体现更是无处不在，从员工的着装、办公室的摆设，到他们的生活方式，全都是整齐划一的。20世纪60年代的标准装束是一袭深色套装、一件浅色衬衫，再配上一条素色或者带条纹的领带。

在赖特的书中，约翰·德洛雷安透露了为什么自己要离开通用汽车：

> 我觉得我辞职这件事真是可气又可笑：当年创建这家公司的杜兰特自己就是个特立独行之人，随后将它建设成美国优秀样板企业的人们也各个独具特色，但这样一家企业到了今天却容不下一名与众不同、有点个人特色的高管了。我自知没资格与那些创建、塑造了今日的通用汽车的人们相提并论，比如艾尔弗雷德·斯隆、杜邦家族、唐纳森·布朗（Donaldson Prown）等；但
>
> 我是在以他们为榜样。可现在我在他们所创建的这家公司里面干不下去了，这让我感慨万千……我连一块立锥之地都没有了。

随便谁都可以一眼看出通用汽车那种整齐划一、规规矩矩的社会结构与乔丹制造公司那种杜兰特式的创业精神格格不入，与LED公司的平权风格也相去甚远。从德洛雷安前面那段离职感言中也可以看出，他清楚地认识到了（同时也违反了）通用汽车公司里不成文但却神圣不可侵犯的天条。我们称之为通用汽车的组织结构风格。

脑筋再迟钝的人也可以看出这三个组织的社会结构风格大不相同。如果把吉姆·杰克逊放到通用汽车公司的14层，他一定会闷死。而不论是LED公司的创始人还是斯隆，到了乔丹制造公司也不会觉得舒服。总而言之，平权风格的LED公司注重的是一致同意、同僚关系、团队合作。在杰克逊的领导之下，他们的主导社会结构是个人化的，

其极端就是一种默许的无政府主义，决策都是由个人自己做出的。通用汽车所代表的是另一个极端，是一种规范式的文化，人的行为完全取决于一套明确的规则和政策，任何偏离规则的行为都会遭到质疑，甚至被视为异端。

这三种风格差不多已经囊括了当代95%的组织的社会结构。

以我们最耳熟能详的组织为例，规范式风格组织的代表有：美国电话电报公司、宝洁公司、美国银行、帝国化学工业公司（Imperial Chemical）、福特汽车公司、洛杉矶道奇棒球（Los Angeles Dodgers）队、时代-镜报集团、美国国务院、绝大多数受到监管的行业，以及很多名列《财富》500强排行榜的企业。

平权组织在高科技企业中较为常见，特别是在专业员工比例很高的合伙制组织中。硅谷和波士顿附近的128号公路沿线都充满了这一类的例子，以英特尔、Digital、Data General和惠普为典型。此外理特管理顾问公司（Arthur D.Little）、天合汽车公司（TRW，虽然它有着很强的制造业倾向）也属此列。花旗公司也可以算一个。

很多年轻的企业和成长迅速的组织（经常源自于一个发明家兼创始人的头脑）都是个人组织的代表。比较典型的有戈尔特斯（Gore-Tex）、汤普森维他命公司（Thompson Vitamins）、富特希尔集团、美国酒店公司（Hotel Corporation Vitamins）、路易斯维尔卡蒂诺（Louisville Cardinals）、The Limited。（但是随着时间流逝，很多个人化的组织往往会向着平权式或者规范式的社会结构改变。）

表4-1对这三种结构类型做了个对比，读者可以从中看出自己的组织处于怎样一个位置。

表4-1 三种风格的社会结构

价值观/行为	规范式	平权式	个人式
决策基础	上级指示	讨论和同意	内心的想法
控制方式	规章制度、奖惩	人际、团体投入	根据自我认知而行动
权利来源	上级	“我们大家”的看法和感受	“我”的看法和感受
力求达到	符合要求	一致同意	自我实现
尽量避免	偏离上级的指示，承担风险	达不成一致	违心地做事
职位间的关系	上下级	平级	个人
人际关系	结构化	团体化	个人化
成长方式	依循现有秩序	加入同级团体	按照自己的意愿行事

我们从总体上给这三种形式的社会结构做了个区分。这三种结构分别自成一体，只要运用得当，都可以得到巨大的成功。领导者作为社会结构的设计师必须身兼艺术家、设计家、工头数职，合理搭建社会结构的各种要素，把组织打造得像一座美轮美奂的建筑一样，使其成为一个创造型的综合体，能够丝丝入扣地适合于将领导者的愿景变为现实。

我们一再强调，社会结构是能够提供意义的。如果一个组织要进行转型，它的社会结构也必须进行翻新。领导者需要阐明新的价值观和规范，提供新的愿景，使用一系列的工具来对意义和方向加以改变，并给新的意义和方向提供支持并使其制度化。本章最后一节就要讨论这个题目。

社会结构转型的三种工具

世界并不是像看上去的那样。

——摘自《小王子》

一个组织能否有意识地改变自己的社会结构呢？这是一个亟待解决的问题。因为我们必然要问：共同的价值观、投入度、决策流程之类的东西到底有多么难以改变？这个问题很难一概而论，自然更不会

有什么现成的“说明书”，因为这都是些根本性的改变。但是有几个例子我们可以借鉴。李·艾柯卡在克莱斯勒（Chrysler）的经历就是一个。他提出了一个新的愿景，把工人们动员起来，共同为了这个愿景而努力，并且采取措施，让人们对于他所带来的改变始终保持高度投入。而IBM的路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）则采取了一种截然不同的风格来给公司创造新的使命和文化。20世纪90年代初，IBM的主机和小型机销量暴跌，整个公司都不知所措了，不知该把重点放到哪里。1993年来到IBM后，郭士纳换掉了很多因循守旧的经理，放弃了IBM正经八百的着装要求，提出要大力发展服务业务，推出了大量的新产品，并结成了很多技术联盟，以此来实现公司的转型。美国电话电报公司、大通曼哈顿银行（Chase Manhattan Bank）、苹果电脑、美国联合航空（United Airlines）以及其他很多领先企业也都在进行着这种转型。

我们关于社会结构转变的认识直接来自于那些接受访谈的领导者。要想实现成功的转型，就必须要做到以下三点（这些原则对于前述三种结构都同样适用）：

- 创造一个新的、吸引人的、能够把员工队伍带动起来的愿景。
- 让大家为了新的愿景而全情投入。
- 将新的愿景制度化。[11]

创造新的愿景

领导者必须为组织塑造一个愿景，也就是一个理想的未来状态。这个任务或许有别人来共同分担，或许愿景是和组织中的其他关键成员一起来制定的，但它是一项核心职责，是不可以完全授权给别人的。在通用电气公司，新愿景的制定是直接由杰克·韦尔奇负责的，虽然下属也为之出了很多力，但愿景终究还是在韦尔奇的哲学思想和风格之下成型的。艾柯卡更注重自己的直觉，而不是下属的报告。他对于新愿景和新使命的制定非常积极，总是亲自上阵。最重要的是，社

会结构的转型必须是从组织的顶层开始的，由CEO启动，并且得到了董事会以及最高级别官员圈子的全力支持。如果CEO的行为能够和他所倡导的组织行为准则和价值观相一致，那么成功的把握就又大了几分。

美国电话电报公司提供了这方面的一个很好的例子。早在分拆程序开始之前几年，董事会主席查尔斯·布朗（Charles L.Brown）就在一系列讲话中为转型做好了铺垫。他在芝加哥商业俱乐部中发表的一篇重要演讲中如此断言：

> 一个新的电话公司即将出现，这是一个运用优秀的营销策略来满足客户多种多样的需求的高科技企业。这个公司不再是什么“贝尔老妈”……“老妈”已经走了。

美国电话电报公司有了新的使命，贝尔的员工用“竞争性”而不是“受管制”来形容自己，管理层也把目光的焦点转向了市场。

当然，美国电话电报公司的转型是一个漫长而曲折的过程，而且至今仍未完全完成。其间他们经历了多次的解雇行动，一次不成功的进军电脑行业的尝试，以及若干强有力竞争对手对核心长话业务的侵袭。毫无疑问，今天的美国电话电报公司比以前更加强大而且勇于进取了，但有一点很明显，那就是改造社会结构的长期挑战更多地关系到组织对于自己的定位是否准确，而不是愿景是如何生成的。

培养对于新愿景的投入度

整个组织都要被动员起来，接受并支持这个新的愿景，这样它才能变成现实。我们采访过的一位总裁把手下的900名高级管理者集中起来进行了5天的封闭讨论。如果单纯是为了分享一段短短的使命陈述和8个目标，那自然用不了5天的时间。但“投入”不仅是口头上的服从，仅仅聊一聊、交换一下看法是不够的。至少还要用多种方式反复阐明愿景，包括从造成的冲击最小的“政策陈述”到招聘目标和方法的修改，专门为了支持新的组织价值观而进行的行为方式培训，为显示

和加强新愿景而对各种共同象征的修改和调整等多种手段。

关于象征符号的运用，美国电话电报公司是一个有趣的例子。当时美国电话电报公司恰好失去了贝尔的名称和标识，于是布朗所说的“老妈已经走了”就更加名副其实了。美国电话电报公司仍得以使用AT&T作为其商标，所以还是能够继续利用它在世界各地所建立起来的声誉。它换掉了原有的标识（一个圆圈，当中是一个钟），代之以一个打着方格的地球，以示电子通信无所不在。新标识发布之际，美国电话电报公司说它“象征了我们的企业和我们的未来的新维度”。

领导者创建了愿景，调动起人们的投入度之后，真正的挑战才刚刚到来，那就是要把新的愿景和使命制度化。

新愿景的制度化

中国古代名将孙武曾有这样一个故事。吴王请孙武以宫中的女子演示练兵，结果宫女嘻嘻哈哈，三令五申之后仍不见效，于是为了整饬军纪，孙武斩杀了带队的两名吴王宠姬。队伍练好后他请吴王检阅，吴王无心前往，于是孙武冷冷说道：“王徒好其言，不能用其实。”言语、标志、阐述、培训以及招聘固然重要，但这些还不够。管理的流程、组织结构以及管理风格也都必须为新愿景下的价值观和行为方式的改变提供支持。

我们来举一个鲜活的例子吧。美国电话电报公司拆分重组的时候，一项基本的工作就是要从当时的以地理利润中心向着业务利润中心转型。为了实现这一重大转折，美国电话电报公司必须要马上对13000名员工进行重新安置，将其划归分拆后的事业部或下属企业。其余留在公司总部的行政骨干则按照新的以市场为导向的企业的需要，按照政策管理、策略管理、财务管理的框架重新安排。

这个过程也同样不是一蹴而就的。和大多数公司一样，对于美国电话电报公司来讲，在新愿景扎根的过程中，对组织进行调整的过程也是持续性的。美国电话电报公司在20世纪八九十年代裁撤了数万个

职位。他们拿出数十亿美元投资于电脑业务，先是买进了NCR公司，然后又重新剥离；迟迟不肯出手进入移动电话业务，然后又花高价购入了麦考蜂窝通信公司（McCaw Cellular）；将其通信研发与制造业务剥离，成立了朗讯科技（Lucent Technologies）；此外还有其他一些巨大转变。每折腾这么一次，整个公司都要重新整顿一回。

这里我们要讨论的是如何将意愿转变为现实，其中所涉及的不仅仅有组织的使命、结构以及人力资源等体系，还有在背后驱动着这些体系的政治和文化力量。

在李·艾柯卡接手之前，克莱斯勒公司的内部基本结构已经很多年没有发生改变了。艾柯卡最先采取的几个措施之一，就是重新界定克莱斯勒公司与各外部利益相关者之间的联系，其中不仅有美国政府（他们成功地对政府进行了游说，让政府为克莱斯勒公司提供了巨额贷款），还有美国联合汽车工会。他们邀请了联合汽车工会的主席道格拉斯·弗雷泽（Douglas Fraser）加入克莱斯勒公司董事会。

艾柯卡在文化领域的表现也同样是可圈可点。他必须把克莱斯勒公司的“输家”文化价值观转变为“赢家”思维。这项工作的难度极大，这不仅仅是因为克莱斯勒公司过去的表现不佳，而且还因为被政府“施舍”而带来的恶名。而克莱斯勒公司还必须用比竞争对手更少的资源来完成这一改变。艾柯卡做到了，他利用自己频频向工人发出的鲜明而强有力的信息做到了这一点。或许更为重要的，还是他亲自在克莱斯勒公司的广告中露面，从而加强了对内部的信息。一两年以后，克莱斯勒公司的内部文化改变了，变成了一支嗷嗷叫着要夺取胜利的队伍，而且他们也具有了取胜的能力。

改变社会结构

> 我们的资产就是人才。
>
> ——迈克尔·艾斯纳，迪士尼公司前任CEO

领导者这个社会建筑师干得好与不好，全看他能否管理好“意义”。这个概念我们已经反复强调过多遍了。但是真做起来还是会感觉似懂非懂。如果说从我们的分析中可以得到一点启示的话，那就是领导者们把一些很简单明了的事情做得非常好。社会结构的改变当然绝非易事，但是以我们事后看来，这些优秀的领导者确实都很善于运用常识。

以李·艾柯卡为例，他的公司能够发生这样的改变，靠的全是他的活力、信心以及向大众传达（并间接传递给公司员工）的信息。美国电话电报公司不仅改变了自己的企业标识，而且也对自己的业务进行了彻底改造，从以地理利润中心为导向转变为以全国性的业务利润中心为导向。很多公司都是采用更换CEO的方法来进行社会结构变革的。强生公司前总裁兼CEO吉姆·伯克（Jim Burke）说，有几个因素造就了公司的社会结构。他和公司创始人之子罗伯特·伍德·约翰逊（Robert Wood Johnson）都认为：“只要你把一群有头脑、彼此相识的人组织到一起，分成一个个足够小的小组，问题总归是能够解决的。”约翰逊和伯克都坚信，小型自治化单位有着天然的优越性，于是分权成了公司的一个策略主攻方向。但是同时，伯克也清楚地认识到了“公司信条”的重要影响作用，这份公司信条体现着罗伯特对于公众和社会责任的观点。伯克是这样形容公司信条对于强生公司管理者的影响的：

> 管理者每天都要为了利润而操心，企业就是要挣钱嘛。不论在我们这一行还是其他行业里，很多人都会想：“我要这样做，那么短期业绩数字会很好看。”但有了这份信条之后，他们就可以说：“等一等，我并不一定要这么做。管理层跟我说过，他们最在意的还是长期效益，他们希望我能够遵循那些原则。我还是不要搞那些名堂吧。”

伯克马上又指出，创建并维系一定的社会结构是不可能一蹴而就的。尽管大家都普遍认识到了实行强生公司信条的重要性，伯克还是发现有搞表面文章的情况，所以仍有必要向管理者反复灌输那些与公司信条相对应的基本价值观。他的做法是这样的：

> 有些人，比如我的前任，他们对公司信条非常执着。但是业务单位的管理者们就不可一概而论了。有一种不断滋长的苗头似乎认为，公司信条固然

是个好东西，但是谁也不需要真的为之采取任何实际行动。于是我把一些关键的高管们召集起来，大概有20人左右吧，把他们训了一顿。我说："如果咱们不打算履行公司信条，那何必还要把它贴在墙上呢？撕下来算了。如果你觉得这信条该改一改了，那么你告诉我们应该怎么改。咱们要么就按照公司信条办事，要么就索性把这信条给废了。"

这次会议造成了不小的冲击，因为我们是在挑战人们自身的价值观。会议结束时，与会的管理者们对公司的各个信条有了更深刻的理解，也更重视了。随后，戴夫·克莱尔（Dave Clare）和我又与世界各地的强生公司管理者们分别召开小组会议来讨论公司信条的问题。

其实我并不认为你能够把什么信念强加给别人。但是我相信，如果说我对于什么对公司有利有所心得，那么我就可以帮助你看清事实，并且认识到这种理念是很有实际意义的，能够帮助公司走向成功。我想我们公司的情况就是如此。

在很多人的眼中（包括强生公司的管理者们），信条的力量在"泰诺"危机中得到了最好的证明。《华盛顿邮报》这样评价他们对于泰诺药物中毒事件的反应："强生公司成功地在公众面前展示了一副只求有所助益、不惜一切代价的形象。"

在英特尔公司，塑造和维系社会结构的各种要素也是同样的简单而繁复。在英特尔的社会结构中，有一个组成部分是一项包含超过80门科目的"大学课程"。教学、学习、支付相应费用的全部是英特尔的员工，从董事会主席到车间工人概莫能外。公司总裁安迪·格鲁夫也推出了一门课，叫作《创造性冲突》（*creative confrontation*）。这门课程可说是格鲁夫的领导哲学和公司企业文化的一个总结。本书作者之一也曾接受英特尔的返聘，作为顾问帮助英特尔开发一门关于领导力的课程。在课程正式推出以前，整个最高管理队伍特意花了两天时间，在公司外面关起门来学习这门课程，由作者授课，他们来听讲，然后又用了几个月的时间把自己学习时发现的各种问题一一排除掉。现在他们自己在担任讲师授课。

此外还有安迪·格鲁夫不时发出的非正式备忘录。接到备忘录的人不论是持肯定还是否定观点，通常都会找一个显眼的地方把它贴出来供所有人参阅。笔者所见到的最早几份"安迪手谕"之一是他对某最高级别高管来函的批复。他用红笔写道："胡扯！重做！"这几个大字占

满了整张纸面。

吉姆·伯克有自己的高管委员会。MCI公司前任当家人威廉·麦高恩（William McGowan）则总是揪住自己所碰到的每一个人说个没完，显然也属于彼得斯和沃特曼所说的“走动式管理”。有些领导者是“以身作则”，有些领导者是“言出法随”。我们所采访的这些优秀领导者对于塑造社会结构这项工作全都是亲力亲为，决无假手他人者，而且也没有一个对社会结构有丝毫放松、懈怠。

领导力智慧

> 不论组织是大是小，不论主导的社会结构是何种类型，社会结构转变都是一个破茧化蝶般的彻底改变。这个过程在组织、运营、技术方面都极为复杂。在我们看来，这是今日管理者所要面对的最困难的任务之一。成熟了的组织必须通过某种方式来重新焕发活力，这样才能在一个日趋严苛的环境中更好地展开竞争。这种转型需要一种全新的领导力，我们正在为这样一种领导力鼓与呼。

WARREN BENNIS

信任是将领导者和追随者凝结在一起的胶合剂，
是维持组织运转的润滑油。
信任度的高低是领导力水平的重要指标。
信任是求不得的，只能去“赢得”。
领导者对组织准确的定位能帮助他赢得信任。

LEADERS

STRATEGIES FOR TAKING CHARGE

05 策略三：通过准确定位赢得信任

信不足焉，有不信焉。悠兮其贵言，功成事遂，百姓皆谓：我自然。

——老子

Trust is the lubrication that makes it possible for organizations to work.

信任是一种润滑剂，有了它组织才能够运转起来。

弗兰克·戴尔接手《洛杉矶信使报》（*Los Angeles Herald-Exam-iner*）的时候，报社刚刚结束了一场长达10年的罢工，各方成员之间都是冷眼相待，他说："所有的人都不再好奇，失去了自己的核心竞争力，对什么都漠然无趣，成天混日子，十分糟糕。"他碰到的第一个难题就是如何向所有人介绍自己，感谢他们的忠诚，并为他们找到能够宣泄自己的担忧与不满的地方。有人质疑他："你凭什么认为自己能够扭转乾坤？"他说："目前我还不知道。给我30天时间，到时候我会再来找你，跟你谈谈我的发现。"戴尔从整个赫斯特公司（Hearst Corporation）范围征调顶尖人才组成了一个研究队伍，搞了一个研究。30天后，他拿到了一份关于应当采取哪些措施的报告，并和属下一起传看。他迈出的这最初几步对于建立相互信任至关重要，若没有相互信任，领导力就成了空中楼阁。

信任是将领导者和追随者凝结在一起的胶合剂。信任度的高低是领导力水平的重要指标。信任是求不得、买不来的，只能去"赢得"。信任是所有组织的基本组成成分，是维持组织运转的润滑油，它难以捉摸，却又十分重要。

如果要建立信任，就必须要有"可预见性"，也就是说，另外一个人的行为是可以预见的。如果一个组织中没有了信任，它就会变得宛如卡夫卡的《城堡》（*The Castle*），没有任何事情可以确定，没有任何人可以依靠。如果对于后果的预测有很高的准确率，那么信任就能够建立并且维系。

信任是将领导者和追随者凝结在一起的胶合剂。信任度的高低是领导力水平的重要指标。信任是求不得、买不来的，只能去"赢

得”。

在我们所讨论的这种组织中，领导者和追随者之间的信任必须在两个条件下方能存在：

- ◆领导者为组织设置的愿景必须清晰、可行，且有吸引力。通常我们认为创建这种愿景是领导者的工作，因为愿景是整个组织的共同信念的基础背景。

- ◆领导者的定位必须清晰。我们所信任的是在组织中的定位清楚，并且知道他们如何给组织在大环境中定位的领导者。

愿景和定位密不可分，就好像思想和行动、想法和落实之间的关系一样。当然，愿景是激发专注力的主要催化剂，这一点我们在关于策略一的章节中已经讨论过了。本章所要讨论的是定位。这是信任问题中最为复杂、最难理解的一个方面。定位的重要意义无论如何强调也不为过，因为它与愿景是相辅相成的，能够激发、激励领导者的愿景。

接下来，我们要尽可能详细地介绍定位及其在组织中所起的作用。我们要介绍一种全新的建立信任的实用方法。在结尾部分，我们要研究领导者如何给组织定位。

组织与环境

> 计划是一种模式。复杂的社会组织用这个模式了解自己的目标，并思考如何实现它，监控进展情况，并且在整个过程中得以时刻审视当初的目标是否依然值得追寻。
>
> ——唐纳德·迈克尔

营销经理们对于定位这个词早就已经烂熟于心了。比如说，汽车公司可能会把自己的产品绘成下面这样的一张图（参见图5-1），从

而为自己的产品找到一个独特的细分市场，指导产品的风格、定价和广告。与此同时，公司的员工、客户、管理者以及股东，也就知道了这种产品代表着什么，公司想要做些什么。

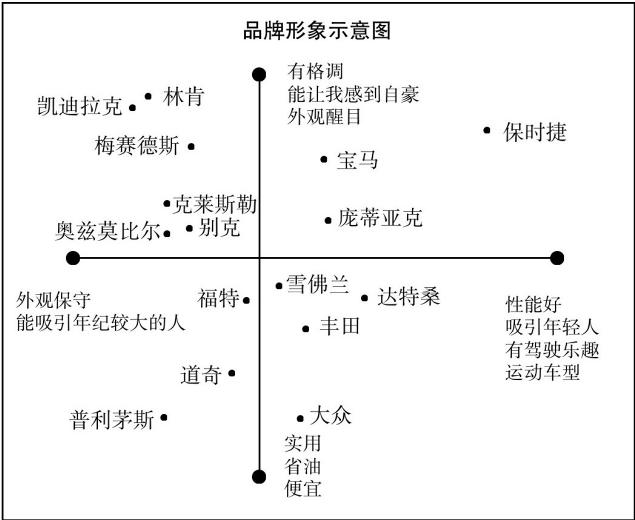


图5-1　产品定位资料来源：@Wall Street Journal@，March22，1984，p.35.

如果我们把产品定位的概念加以延伸，沿用到组织上，那么根据这个组织定位理论就可以对很多的领导者行为做出解释。“组织定位”是指一个组织在大环境中设计、确立以及维系一个小生态的过程。 它包含了领导者为了适应组织的内外部环境而在不同时间、空间中必须要做的一切事情。

就拿肯德基来说吧。在过去的数十年间，女性就业机会增加，离婚率上升，生活成本提高，单亲家庭增加导致家庭规模缩减，以及双职工家庭的增多等多种环境因素汇聚起来，由于这些人没有时间洗菜做饭，肯德基的领导者看到了一个有利的细分市场：人们需要一种廉价、现做、可靠、可以很方便地买到、吃到的餐食。肯德基对自身各个方面的定位都是围绕着这个细分市场来进行的：一种采用低价原材料，具有特别风味的独特食品；一个使用廉价劳动力、标准化设备与操作程序的生产程序；一套具有极大规模经济效益，用严格的质量控

制来保证一致的采购体系；一条基于成千个交通便利、特征明显、面积不大的店面的配送链条，以及一个能够适应财务、促销和采购集中化、生产和销售高度分散化的状态的管理架构。简而言之，肯德基公司内部的一切都是服务于外部环境的需要的。

组织定位的理念对于其他各种组织也同样适用：安飞士汽车租赁公司、波士顿通俗乐团、童子军、年轻人的聚会地、商学院等。此外，人类组织和生物体在这方面也很近似。他们都必须找到一个适当的小环境才能生存、生长。如果环境发生突变，无论是组织还是生物体，都有可能因为来不及适应而死亡。破产法庭里充满了这一类的例子。

但是人类的组织和生物体在这方面也有三大不同之处。

第一大不同点是复杂度。　组织所处的环境远比自然环境复杂得多，因为组织所面对的环境中不仅有自然要素，还有人的因素。与自然环境相比，人往往缺乏规律性和重复性，具有非理性和不可预测性。除此之外，组织不仅必须和其直接环境互动（如供应商、消费者以及毗邻的组织），还要和很多技术、法律、社会、经济、体制等因素打交道，它们对组织的行为设置了诸多限制，而组织对于这些限制的直接控制力很低。表5-1列出了四类组织的一些典型的直接环境和间接环境，包括：企业、大学、医院和政府机构。

第二大不同点是时间性。 在自然界的大多数系统中，改变都是缓慢的，动辄以千年为时间单位。而在人类的系统中，变革可能发生得非常快。于是乎，对于现代组织来说，最重要的事情莫过于能否有效地适应改变。而这又导致了第三点区别。

第三大不同点是选择力。 生物体的改变是自然选择的结果，而人类组织的改变却是他们自己有意识选择的结果。实际上，组织的定位决策在很大程度上就是设计一个适合于自己的小环境。组织可以自己选择所有的直接环境和很大一部分间接环境。比如说，肯德基在设计自己的小环境（细分市场）时做了如下选择：

◆公司的目标消费群体及与之互动的原则。

◆需要展开合作的供应商的类型与合作方式。

◆店面的地理位置。

◆公司将要涉及的媒体、劳动力市场、技术等类型。

表5-1　组织外部环境一览表

环境	直接环境			间接环境				
	1. 供应商	2. 消费者	3. 毗邻组织	1. 技术	2. 政治／法规	3. 社会	4. 经济	5. 体制
企业	银行 工会 产品和服务的供应商	客户 股东	竞争对手 广告公司 审计师 监管机构 咨询师	产品技术 生产技术 研究团体 专利	税法 游说活动 补助和监管	公众态度 消费者权益 人口统计学因数	国际贸易 国内商业气候 市场因素 利息率	产业结构 贸易方式 审计标准 证券市场
大学	高中 教授 出版商 劳动力市场 捐赠者 出资单位 供应商	学生 病人 研究团体 校友 雇主	专业学会 校友 媒体 银行 认证组织 校董会	学术前沿 教学体系 计算机	公共奖学金 联邦法庭 版权法 任期	公众态度 人口统计学因数 各种学位的地位	教职工薪金 国内商业气候 通货膨胀 雇佣情况	学术市场 入学考试 校友圈 运动员联合会

续前表

环境	直接环境			间接环境				
	1. 供应商	2. 消费者	3. 毗邻组织	1. 技术	2. 政治／法规	3. 社会	4. 经济	5. 体制
医院	保险公司 医生 劳动力市场 捐赠者 供应商	社会大众 研究团体	医学界 教学医院 董事会 志愿者团体 医疗保险 制药公司	医学技术 行政系统 药学	医护体系 降低保健成本 食品及药品管理局 执照管理机构	公众态度 保健风潮 环境保护	保健成本 国内商业气候	疗养院 科研医疗 公共卫生 健康维护组织
公共机构	纳税人 公共雇员 产品和服务的供应商 政客	服务对象 民间机构	其他机构 教育团体 咨询师 市民团体 立法者 法院 民调组织	行政系统 研究团体 沟通技术	授权法规 法庭裁决 在职政客	公众态度 特别利益团体 特定服务对象的需要：贫困者、老年人等	国内商业状况 预算 全球经济	媒体交流 公开听政 委员会结构 权限

人类组织与生物体的三大不同点：复杂度、时间性和选择力也正是领导者在对组织进行定位时所主要关注的。 富特希尔集团的前董事长兼CEO唐纳德·戈维茨对定位是这样说的：

> 我们公司能够发展壮大，原因之一就是，我们找到了一个细分市场，并且不断地努力在市场上扩张这个细分市场。最好的例子就是我们派了一个年轻的MBA到产油区去，他吃在那里住在那里，穿着长筒工作靴，打扮得和那些到处钻来钻去的钻井工一样。他花了四个月的时间走访当地的小银行，访问独立的钻井人，看他们到底需要些什么。根据这次研究的成果，我们公司开设了能源事业部，专门向那些独立钻井人以及为他们提供外围服务的公司放款。这些人从银行那里贷不到款，因为银行不想承担这样的风险。我们看准了这个细分市场，然后把它一点点做大，于是就得到了一个非常非常重要的利润中心。所以我非常相信这样一种市场创新方式，那就是看看你的市场想要什么，需要什么，你的竞争对手做了些什么以及没有做什么，然后看看如何更好地为市场提供服务。我称其为“浓缩式决策”。

格维茨的“浓缩式”决策就是我们所说的组织定位，因为他必须要为一整个事业部在他所选定的运营环境（产油区）中确定一个位置。他需要一条与之相适应的产品线，需要能够处理能源领域问题的管理者，需要在靠近借款者的地方开设办事处，还需要有一套相应的信息系统来对一个新型抵押物进行跟踪。不论如何称呼，定位这个概念主要涉及的就是在复杂多变的环境中创造一个独特的小环境，这个小环境非常重要，而且要与组织所拥有的资源和能力相适应。组织的工作成效高低，主要就取决于定位定得好不好。

领导者在给组织进行定位的时候有四大策略（有些时候他们运用了这些策略而不自知）：

第一大策略，随机应变。 采用这种方法的组织是在事情出来以后再根据情况做出改变。有些领导者说是随机应变，其实是在为自己的玩忽职守找借口；但也有一些领导者确实是故意如此，以便保持灵活性，相机而动，因而往往有着更好的成绩。有一家公共事业单位采用了这样的随机应变的策略，他们所建的电厂能够使用多种不同的燃料进行发电，而不是完全依赖石油。随机应变策略的成本最低，但往往也是最短视的。这种方法有时效果的确不错，但只适合于变革速度缓

慢、有充裕的反应时间的环境。可是能容得你如此优哉游哉的行业少之又少，已然近乎全军覆没的美国录音机产业就是前车之鉴。我们的领导者中也没有谁采用这种策略。还是再来看看格维茨是怎么说的吧：

> “浓缩式决策”有几层含义。首先，每年我们都要问自己：“你是干什么的？”嗯，我们这一行就是向美国的中小企业提供抵押贷款。每年我们都要问：“有没有其他的什么商机出现？我们是否应该买下一家保险公司？我们应该开展其他类型的放款业务吗？我们该提供消费贷款吗？”每一次我们的“浓缩式决策”都是要继续专注于为中小企业提供抵押贷款。这就是“行业决策”。

格维茨这番话不仅很形象，而且还引出了我们的第二大策略。

第二大策略，改变内部环境。 领导者可以不是坐等改变影响到了自己再想办法，而是预测变革的走势，抢先一步采取行动。从短期来看，他们可以对将要受到变革影响的部门进行资金、人力或设施的调配，从而改变组织的定位。玩具行业一向是把1～3月间的接单量作为圣诞节销量的风向标，进货、生产的时候都是以此为准，而此时消费者的反应尚是未知之数。

长远看来，内部环境也是可以实现长期改变的，比如可以修正内部组织结构，对人员展开培训和教育，进行员工的筛选和淘汰，以及刻意营造一种特别突出某些价值观、压制另一些价值观的企业文化。美国证券行业的历史性大重组正进行得如火如荼，由于新的竞争对手（如共同基金超市、在线交易）、新的操作方式（如支票兼现金管理账户）以及跨国业务（如主权财富基金、全球保险）不断涌现，证券业未来的竞争将会更加激烈，很多公司都在努力构建新的企业文化。

第三大策略，改变外部环境。 组织也可以闻风而动，对环境本身下手，使变革适合于自己的需要，这就像交响乐中的第一个乐章构成了其后各个乐章的环境基调。方法有很多，比如说广告宣传和游说活动，以企业家精神和创新精神开辟新的营销定位等等。工会可以通过发动成员罢工来改变其所处的环境，房地产开发商可以通过改变行政区划来让一个项目身价倍增，戈维茨也曾极力游说政府通过一项有利于小企业的税务改革。

第四大策略，在内外部环境间建立新的联系。 采用这种方式的组织会尝试在其内部环境和预期的外部环境之间建立一种新型的关系。在短期内，可以通过谈判和讨价还价而让内外部环境都发生一些改变，使它们能够更好地彼此相容。在长期内则可以通过纵向整合、合并、收购或者体制设计的创新来实现新型的关系。比如联邦政府建立环保局，在企业和公众之间建立起新的桥梁。石油公司也经常会和外国政府组建合资企业，这也是一种新的组织形式，因为这样的合资石油公司既有公共服务的属性（如税率优惠或者采油许可），也有民营企业的属性（如民间资本），所以它可以在别国左右逢源。

在定位理论的基础上，我们要介绍一种帮助领导者在组织中建立信任的实用方法，这种方法叫作快速环境扫描法。借助这种方法，组织中的领导者、管理者以及规划者可以分享彼此对于未来外部环境对组织定位的关键影响性作用的看法。 然后在这种环境扫描的基础之上，就可以为组织选择一个较好的定位。这样一来，形成信任感的其他要素，如正直、尊重、可靠、能力、愿景等也就都会随之就位了。但这些还是留待后面讨论吧，现在我们先来看一个假想的快速环境扫描会议。

领导力智慧

> 领导力智慧4大策略
>
> 1.随机应变。
> 2.改变内部环境。
> 3.改变外部环境。
> 4.在内外部环境间建立新的联系。

利用快速环境扫描法进行组织定位

> 人们之间的接触才是最重要的。音乐演奏的奇妙之处在于需要演奏者间建立起真正的友谊。
>
> ——卡洛·马里奥·朱利尼，洛杉矶爱乐乐团的前任指

挥

这是一个舒适的会议室，坐落在某风景名胜区的宾馆里，某大型航空公司（姑且称之为环球航空吧）的15名高层管理者都来到这里，在公司总裁的带领下进行快速环境扫描。

会议开始，总裁扫视着屋里的这些人。他的目光首先落在了来自管理团队的那10个人身上。他想，真不知这些人将会作何反应，尤其是那些“老人”。他也叫来了几个敢想敢干、前途光明的年轻人，其中一个是管营销的，一个管研发的，还有一个来自一家新收购的下属公司。此外，会议室里还有三个“外人”：一位可靠的航空业咨询专家，一位是来自广告公司的高级客户经理，还有一位是来自华盛顿——曾经在联邦航空局任职的律师。

“静一静！”总裁喊道。他接着说，鉴于航空器技术的进步和来自没有成立工会的新航空公司的竞争，以及消费者对于乘坐飞机的态度的转变，航空业正在改变，他很担心。他希望大家能够共同为环球航空找到几个新的前进方向。他要求大家把日常事务暂且放在一边，和他一起畅所欲言，讲出自己对于远期的机会和风险的看法。他希望大家放下成见，积极参与，拿出创造精神，并且能快快乐乐地开这个会。然后他把发言权交给了负责规划的董事沃尔特·波尔森（Walter Peulson）。

为了激发大伙的想象力，波尔森简要介绍了一些关于未来的书籍，包括阿尔文·托夫勒的《第三次浪潮》（*The Third Wave*）、约翰·奈斯比特的《大趋势》（*Megatrends*）、彼得·德鲁克的《未来的管理》（*Managing for the Future*）、查尔斯·汉迪的《矛盾的年代》（*The Age of Paradox*），等等。这些书中有的只是对当前趋势做了个简单的延伸，认为将来是“外甥打灯笼——照旧”，也有的认为随着科学技术、价值观以及生活方式的更替，未来社会将会有翻天覆地的变化。

波尔森请小组成员给讨论划一个界限。有些人认为，他们应当研究的是整个交通和旅游产业，但最后达成的决定还是把专注力放在航

空业及其直接支持业务上面。有人说，应该只专注于未来5年的发展，因为这个行业的变化太剧烈了。但有一位副总裁指出，所有关系到公司定位的重要决策，如新点的开设、飞机的配置以及路线的设定，等等，都需要很多年的工作。于是，他们同意把时间限度放宽到这些决策能够发挥出最大回报的范围内。有一个航线的主管说："下星期会怎样我都不知道呢，何况15年之后。"总裁说，没有人能够预测"将会"发生些什么，但是以今天这些人的能力，确定出大多数"可能"的情况还是绰绰有余的，而这些"可能"将可以很好地指导他们评估新方向的风险系数。

接着，波尔森请与会者列出公司的"利益相关者"，也就是都有哪些人或群体可能对环球航空的未来举措施加影响或者受到环球航空举措的影响。小组很快就说出了不下20个利益相关者，波尔森一一写在一大张纸上，其中包括旅客、员工、股东、竞争对手、联邦政府、州和地方的有关部门、航空公司的管理部门、给公司贷款的银行，甚至有一位与会者把自己的老婆也算了进去。把所有的利益相关者全部列清之后，小组进行了投票，结果认为旅客、员工和股东是最重要的三个利益相关者。波尔森又问：

> 在未来的20年里，这些利益相关者分别会希望环球航空做些什么？避免什么？

很快他们就列出了一张长长的清单。比如，旅客希望的有高质量的服务、安全、低价、准点、便捷和舒适。他们休息了一会儿，然后开始讨论绩效指标的问题。波尔森的问题是：

> 如果20年后，你又回到了公司，想要知道那时候的环球航空是如何给自己定位的，并且衡量一下这些年来公司的状况如何，你会向手下人问些什么？

与会者提出了三十多个指标，涵盖了盈利能力、运营效率、财务风险、员工关系、市场满意度、安全记录等方面。小组从中选出了5个最重要的，作为下一步衡量各种定位方案的基准。波尔森又提出了这样一个问题：

在未来的20年间，有哪些事情，一旦真的发生，就会对环球航空造成生死攸关的影响；换句话说，有哪些发展非常重要，即便目前看来可能性并不大，却也仍值得我们关注；我们首先来想想有哪些事情一旦发生，就会打破航空业的格局和竞争态势。

这引起了一场热烈的讨论。小组提出了45条这样的事项，其中包括下面这些。一些可能对竞争态势或行业格局构成影响的事项。

1.某些机场的航班遭到限制。
2.飞行员组成全国性的工会。
3.目前尚未组建工会的工种开始组织工会。
4.大型航空公司对机队进行现代化更新改造。
5.一个大型航空公司极度扩张。
6.接二连三的飞机事故。
7.针对飞机的恐怖主义活动抬头。
8.一家大型航空公司破产。
9.订票系统计算机化，让所有旅客都可以通过自己的个人电脑来订票，从而将费用降至最低。
10.飞机票出现期货市场。
11.大型企业进入航空业。
12.数家全部舱位均为一等舱的航空公司成立。
13.一家大型航空公司和一家大型巴士公司合并。
14.两家大型航空公司合并。
15.低价航线称霸。
16.外国航空公司打进美国市场。
17.旅游或金融公司买下航空公司。
18.可在家中使用双向有线电视来购买机票、接收旅游信息。
19.航空公司国有化。
20.一种重要的机型被宣告为不安全。

他们又模拟了未来20年中政府有可能采取的行为，列出了“地方政府的控制力度加强”“颁布新的安全法规”“政府为即将倒闭的航空公司提供财政援助”等三十多条。午饭后，他们接着讨论了技术进步（如城市间的高速铁路、减少劳工数量的自动化技术、短距起降飞机）、经济发展（如严重的石油危机、通货快速膨胀）、顾客（如旅行的需要减少、私人飞机的应用增加），以及其他种种关乎人力资源、资本市场、国际发展等领域的可能情况。到下午3：00，他们已经找出了超过200条此类的重大发展事项。他们进行了一次投票，从

中选出了最重要的事项。

计票工作结束后，很明显有12条事项的得票遥遥领先，无疑，这就是在定位决策中特别值得注意的焦点问题了。他们对这12条进行了仔细的研究，并且对表述进行了细化修正，以避免不同人的理解出现误差。比如说，原先所说的“效率出现突破性的提升”“有航空公司破产”“商务旅行减少”“政府监管”这四项被细化成：

1.效率出现突破性的提升。技术进步减少了航空公司运营中所需要的工人数量，比当前水平降低了25%以上。

2.有航空公司破产。一家或多家当前规模很大的航空公司申请破产。

3.商务旅行减少。由于电信会议和其他先进的计算机与通信技术的迅速发展，商务航空旅行的总量停止增长。

4.政府监管。航空业监管放松的局面出现逆转，行业重新受到严密监管以改善经济效益或者安全性。

12条内容均被如此明确化之后，波尔森要求所有与会者，写下他们心目中认为这些情况在2020年以前变成现实的可能性分别有多大。把估计的结果进行汇总后发现，与会者对于有些事项的看法相当一致，有些则相去甚远。波尔森把主要的专注力放在了后一类事项上，要求那些认为可能性很高的人和认为可能性很低的人分别陈述理由，然后又进行了一轮估计。这一次大家的意见开始更趋于一致了。波尔森说，并没有必要强求达成一致意见，重要的在于弄明白为什么会有不同意见。前面说过，这张小清单上的每一个事项都已经被认为是对环球航空有着重大意义的了，所以那些出现的可能性很高的事项，无疑需要在进行定位决策的时候就必须加以注意；至于其他那些可能性较低的事项，也至少需要系统的监控和定期的重新评估。

此时天色将晚，但还有一个额外的任务需要完成。波尔森介绍了交叉影响矩阵的概念（参见图5-2）。利用这个矩阵，就可以看出与会者眼中的这个世界是如何运转的。他给每个人发了一张空白的矩阵图，图的最左侧和最上方都标明了那12个事项，并写上了5个主要的业绩指标。波尔森请大家把矩阵图填写完整。

事件	在2020年前出现的可能性	事件				趋势	
		1．效率出现突破性的提升	2．有航空公司破产	3．商务旅行减少	4．政府监管	环球航空的盈利能力	员工关系的质量
1．效率出现突破性的提升	8						
2．有航空公司破产	9						
3．商务旅行减少	3		+2				
4．政府监管	4						

图5-2　交叉影响矩阵

填写方法：在各个单元格内分别填入一个数字来表示某个事件一旦发生，将对另外一个事件出现的可能性或者对于某个趋势的发展构成怎样的影响。可以简单一点，比如从＋3代表的会大大提升另一事件变成现实的可能性，到用0表示的没有影响，再到-3所代表的会大幅削弱另一事件成为现实的可能性。灰色的区域不用填。比如3-2单元格中的＋2就表示如果商务旅行减少，有航空公司破产的可能性就会增加。

一开始有些老人唠叨说，这也太繁琐了。但是进入了状态之后，他们发觉这项工作挺有挑战性。三四十分钟后，所有与会者都把矩阵图填好了。波尔森对他们表示了感谢，并问他们对于今天的实验有何感想。有人说：“我得到了一个把自己的思想出发点和别人的出发点做个比较的机会。”另一个人说道：“今天咱们还真提出了不少想法，而且咱们要面对的竞争环境还真是复杂啊！不过我的脑子里还是乱得很，形不成一个总体的看法。”波尔森应道：“接下来就看我的吧。我会把你们提出的所有想法都汇总起来，包括交叉影响矩阵图，好为下一次的会议设定一个主题。报告完成后，我会第一时间发给你们；拿到报告后，也请你们花几分钟想一想，从策略高度看，环球航空所面对的这些环境将会造成怎样的影响。”最后副总裁对大家的参与表示了感谢，同时也感谢他们的热情和创意，然后宣布休会。但是与会者

几乎是全体留了下来，移师到宾馆的酒吧里，又继续讨论了好几个钟头。

第二天，波尔森开始着手写他的会议报告了。他首先注意到的是，小组在进行探究的时候可能眼光还是太窄了，他们只看到了旅客和货物运输的层面，却忽略了其他一些补充性或竞争性的行业，如酒店、餐厅、旅游服务等，而这些都是有可能带来丰厚利润的。他觉得自己最好还是在报告里把这一点指出来，这样才好在下一次会议中进行讨论。在研究利益相关者的担忧和绩效指标的时候，他发现绩效指标没能充分反映出利益相关者的各种担心，于是在报告中也提到了这一点，说这方面可能也需要更多的关注。然后他开始看与会者列出的那个事件清单，尤其是那些在重要性方面排名靠后的事项。他认为有些得票较少的事项也非常有意思，于是把它们也写到了“情景规划”里面。

波尔森把总共15张矩阵图汇总成了一张。果然不出所料，对于有些单元格中的事件的相互关系大家看法相当一致，但也对一些事件的意见分歧严重。他给这些单元格做上标记，以待详细研究。他先是横着看矩阵中的各行，其中有些写得密密麻麻，可见是很强的驱动因素，也就是说一旦这些事项变成现实，就会大幅度改变其他事件出现的可能性。这就构成了“情景规划”的主题。然后他又竖着按列来看，发现有些列的内容也不少，表明这些事件对于其他事项很敏感，容易受到其他发展趋势的推动。对此他写道，有些事项本身的发生概率很低，但是一旦其他一些事项发生，那么这些事件的发生概率就会大幅攀升。这种关系很值得注意。他还通过汇总矩阵图研究了哪些事件对于反映环球航空的长期绩效的指标的走向影响最大。

然后波尔森开始设计“情景规划”。他想要写出三四个“小段子”，其中每一个都要包含若干个事项和趋势，要能够令人信服地显示出环球航空在20年后可能要面对怎样的外部环境。研究过交叉影响矩阵图和事件列表之后，他发现了一些规律性的东西。与当前的情况相比，有些事项其实仅是略有改变，他把这些纳入了一个名为“一如既往”的“情景规划”，反映的是比起当前改变不大的未来环境。其他事项

意味着一个与今天大相径庭的未来。他把这些归入了另外三个“情景规划”，分别为“市场驱动”“政府驱动”和“强大经济压力”。市场驱动的“情景规划”基本上是乐观的，假定旅游和航空业还会继续扩张。强大经济压力的“情景规划”假定经济状况会恶化。而政府驱动的“情景规划”的前提是政府对于航空业的干预程度远远超出当前趋势的预想。

这几个“情景规划”特意写得各不相同，但都有内在的一致性和合理性，并且有足够的细节可以用于制定定位决策，反映当时与会者的预期（这一点才是最重要的）。

波尔森把所有这些材料全都写进了报告里，把各张清单也作为附件附在了后面。报告在第二次会议之前10天就发到了与会者的手里，好让所有人都能有时间掂量一下这些内容的策略意义。

他们再次聚首的地点是公司董事会办公室。波尔森首先发言，问大家对于那份报告有何高见，上次散会之后又有了什么新的见解。一般性的讨论过后，波尔森请大家仔细地逐个研究报告中的“情景规划”，列明环球航空公司在这些环境中分别享有哪些优势，又有哪些弱点。从列表看来，他们的优势主要有：公司的管理水平高，市场形象好，航线结构比较理想，在技术方面略胜一筹，弱点主要是：和工会处得不好，融资困难，在与一些新航空公司的竞争中稍处下风。

此时，波尔森阐明了本次会议的主要目的，就是参照本章前面的分类找出各种可能的定位方式。当他请大家说出各种可能的“随机应变”的定位的时候，大家积极建言，包括：

◆建立一个趋势监控机制，对环境的改变提出早期预警。

◆寻找更多的航空燃油供应商，以减少对当前供应商的依赖性。

◆将更多的旧飞机卖掉，然后租回来使用，这样将来如果飞机的设计有了重大技术改变，公司不会受到太大影响。

对于“改变内部环境”，小组列出了许许多多可能的定位，其中包括：

◆改变航线的构成。

◆对飞机进行改装，以增加可用的座位数量。

◆改变组织结构，加强对市场的关注程度，增设专门部门来关注一些特定的市场。

在“改变外部环境”这一项中，小组提出的意见包括：

◆加强游说，争取让航空公司在石油短缺时能得到优待。

◆开展新的广告活动，加强国外旅游对于退休人士的吸引力。

最后，对于“在内外部环境间建立新的联系”这一项，小组也提出了很多想法，包括：

◆与工会达成协议，将工资中的一部分作为奖金，只有公司实现了盈利才发放。

◆买下一家连锁旅行社。

◆努力与一个国家达成协议，获得他们国内航线的管理权。

区区几个小时，小组就提出了超过150个可能的定位方法。其中有些明显是太“不靠谱”了，引起了阵阵笑声，但就连这些建议也往往能够启发思路，带来另外一些被公认为有新意、有创造性的、更为严肃的建议。提议完毕后，波尔森组织投票，选出从长远来看对环球航空最有利的10条建议。午饭后进行计票，有4个定位方法明显得到了更多关注。此时，公司总裁提出要成立一个专门的委员会，对这4个提议进行深入分析，用几个月的时间拿份报告出来。

波尔森抓紧剩下的一点时间，请大家为专门委员会的工作提些指导性的意见。小组针对各个方案分别讨论了相对应的其他替代方法、可能存在的风险和可以得到的回报、资源需求，以及对于各利益相关者的影响。专门委员会的主席可以请今天这个小组来对一些事项做出澄清，以便于分析工作的进行。

总裁做了几点总结，然后宣布休会。他说：

> 我认为，我们有资格为自己在这两次会议中取得的成果感到自豪。我感觉，我们大家对未来的发展走势形成了一致见解，而且对于“有哪些大策略值得深入考虑”这个问题也取得了一致看法。这一点让我印象深刻。我本人也从中获益匪浅，有些原本很模糊的事情，现在我有了新的见解。我想，在大家努力了解别人对于当前和未来情况的看法的过程中，我们每个人也都一定有所收获。现在我们需要百尺竿头更进一步。我保证，各位的专门委员会报告一定会得到认真对待。只要我们能继续保持这样的通力合作，公司的未来一定不可限量，我坚信这一点。感谢你们的帮助，我希望早日看到你们的报告。

当天晚上，总裁回想今天的会议的时候，他觉得自己很好地赢得了更多的信任也调动起了这些管理层人员的参与意识。由于他们对外部环境取得了更多共识，他确定这些人在管理各自的职能领域时，会更加得心应手。此外，他感到这些人对于组织的未来更平添了一份主人翁责任感，而且也学到了不少东西，了解了彼此对于在未来变革中遭到负面影响的共同担忧。对于其中的一些人，这次会议是一个非常难得的研究远期未来的机会，这次的经历有助于他们的成长。对于其他人，这次的历练让他们对详细、透彻地分析未来产生了更多的兴趣。当然，专门委员会还要更加深入地研究各种方案的远期影响，在此过程中，还会需要参照一些外部信息来源来检验自己的某些看法是否正确。

领导者能够从中学到什么

> 对社会的组织与重建不仅仅是对当代领导者的众多要求之一那么简单。它是领导者最高、最根本的技能之一。
>
> ——约翰·加德纳

要在组织中建立信任感，这样两天的练习当然是远远不够的。很显然，信任感是要通过长时间在不同环境中的接触才能形成的。尽管如此，快速环境扫描法仍体现了在建立信任的过程中所需的很多重要

要素。通过这样一种严峻考验，领导者可以展现出自己以及组织的很多优秀品质，如相互尊重、实力、正直等，借此形成信任感。

哈罗德·威廉姆斯这样形容自己初任证券交易委员会主席时候的经历：

> 我觉得最庆幸的一点就是，我坚持了自己的价值观和自己的做法。如果你相信自己的道路是正确的，那你就要坚持，不论道路多么艰难，时机多么不利，都要坚持。我知道这不容易。有些时候，媒体对你纠缠不休、无孔不入，闹得连国会都满是风言风语；你自己的手下也在向媒体爆料；企业界和你明刀明枪地对着干。有时候事事都不对劲，那滋味简直是……但只要你坚信自己是正确的、光明磊落的，那就没什么好怕的。“你真的认为就应该如此吗？”如果是，那就坚持到底。此时要是改弦更张，那连我自己都会看不起自己。

最后，我们还是回到愿景以及定位上面来。这两者不仅是快速环境扫描法的两个最重要的方面，同时也是本章讲述的信任问题的轴心。定位和信任与领导者的基本工作息息相关：

1.所有领导者都要努力克服阻碍变革的阻力，这是一个巨大挑战。 人们抗拒变革的主要原因有：对变革的目的缺乏了解；变革导致了太大的不确定性或者扰动；人们认为变革对自己或者组织构成了不利影响。有些领导者单纯依靠权力和加强控制来对抗这种阻力，但这往往会让人们对这种强加于人的做法感到反感，只能适得其反。聪明的领导者（包括我们所采访的这些领导者）都在职业生涯的早期就懂得了一个道理，那就是通过公开的沟通、参与以及相互信任，可以调动人们自愿进行变革，这样效果要好得多。我们采访的领导者之一，一个大型交响乐团的指挥告诉我们：

> 我想，在费城交响乐团这一方小天地里，我可以说是创造了一个真正平等共处、彼此关爱的小社会。我希望这不是一种假象。我从来都不需要负面的言语，一个字都不需要。即使是在非常微妙的环境下，我也会把自己的看法解释给整个乐团听，而不是强加给他们。就算同一种正确的做法，是强行塞给别人还是通过说服的方法，效果也不一样。

2.定位决策的目的是建设一个利益一致、环境共享、相互信任的

小集团。 这种小集团通常完全是组织内部的，就像环球航空这个例子一样。但越来越多的领导者开始把这种小集团的感觉加以延伸，让一些经过筛选的客户和供应商来参与一些重要决策，比如产品设计、分销方式等。有些时候，这种小集团甚至还包含了一个由同盟者、并购者以及合资企业等组成的关系网络。很多大型日本贸易公司以及微软-英特尔联盟都属此列。

为了创建这样一种利益小集团，领导者不得不扮演起政客的角色。他们要为各种团体的需要代言，争取他们的支持，为此领导者必须成为一个谈判高手，既要对各方面敞开心胸，体察他们的各种需要，在各种事务中诚实守信，又要懂得保护自己组织的利益。正如约翰·加德纳所说：“对社会的组织与重建不仅仅是对当代领导者的众多要求之一那么简单，它是领导者最高、最根本的技能之一。”

3.领导者负责掌管组织内部人们的行为方式及其道德准则和规范。　领导者可以通过下面几种方式来建立道德准则。首先是以身作则。俄亥俄州的JM斯马克公司（J.M.Smucker）在美国果酱和果冻市场上称雄，其市场份额差不多达到了第二名的三倍。这家公司的创始人斯马克（Smucker），当初就亲自在每一张标签上签名，以表明自己为之负责。此后，JM斯马克公司的各代当家人也都在诚实正直、社会责任感、严守道德方面做出表率。比如说，公司规定每一罐产品都必须比标准量多装一些。他们还坚决不在任何涉及色情、暴力的电视节目中做广告。它在全行业中第一个在所有标签中注明营养成分含量，还主动在所有工厂中雇用了全职巡视员，这使得公司里没有人敢投机取巧。

领导者可以通过对身边人的选择，说明组织存在的意义，鼓励正确的做法，向内部和外部人士阐明道德立场，来设定一个道德基调。

其实，信任感、诚实正直和定位全都是同一个领导属性的不同方面，那就是把希望有所作为的人和需要有人来做的事情组织到一起，使之成为一个能与自身和周围的小环境和谐相处的有机整体。

WARREN BENNIS

学习是领导者必要的能量与高涨热情的来源，
通过学习，
能维持一种不断产生出新认识、新想法、新挑战的态势。
在今天这种快速变革、高度复杂的环境中，
学习是必不可少的。
不会学习的人就不能长久地当领导者。

LEADERS

STRATEGIES FOR TAKING CHARGE

06 策略四：自我成长

我们都会因为自己的信心、未来、世界而恐惧。恐惧是人类想象力的本性。然而每个人，每一种文明都会在向自己设定目标奋进的过程中前进。一个人在对自己的技能作出承诺的时候，人们承诺作为一个整体进行同心同德工作的时候，人，便升华了。

——雅各布·布朗诺夫斯基
《人类的攀升》

Leaders

are

perpetual learners.

领导者都是终身学习者。

我们曾经问那90位领导者，在管理组织机构时需要怎样的个人品性。他们从未提及个人魅力、穿着、时间管理或者任何其他花哨的准则，尽管这些准则被许多著名的报纸当作智者的特质。相反，他们谈论的是毅力、自我认知、愿赌服输、奉献投入、始终如一和挑战。当然，最重要的是学习。

领导者都是终身学习者。　一些领导者嗜书如命，例如哈里·杜鲁门，当他还是小男孩时就每天泡社区图书馆，他读过图书馆里的几千卷书，包括百科全书。许多领导者主要是向他人学习。这是富特希尔集团前主席兼CEO唐纳德·格维茨的学习风格，他在身边召集了许多政治家和学者；还有沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿，他因大部分时间都是与顾客在一起而成为传奇。几乎所有的领导者都很善于学习别人的经验。绝大多数的领导人都能说出深刻地影响他们的人生观、个性、志向以及经营方式的几位导师和几次重要经历。他们都认为自己在不断地“提升”“成长”“开辟新天地”。

学习是领导者必要的能量与高涨热情的来源，通过学习，能维持一种不断产生出新认识、新想法、新挑战的态势。 在今天这种快速变革、高度复杂的环境中，学习是必不可少的。很简单的道理，不会学习的人就不能长久地当领导者。

可是我们每个人不都一直在学新东西吗？领导者的学习又有什么特别之处呢？访谈为我们找到了答案。领导者不仅知道如何学习，而且他们还知道如何在组织这个大背景下进行学习。他们能够集中精力先做组织内的最重要的事情，并且把组织作为学习的背景环境。最成功的领导者已经形成了一系列被唐纳德·迈克尔称之为“新竞争力”的技能。

领导力智慧

领导者“新竞争力”的5项技能

1.承认并分享不确定性。

2.坦然接受失误。

3.未雨绸缪。

4.善于处理人际关系（如善于倾听、培育新人、处理价值观冲突等）。

5.具有自知之明。

这些技能多次出现在我们的论述中。我们知道了领导者在专门小组中如何承认不确定性的存在，并与同事们共同分担；如何把错误作为学习经历；如何为了重新验证当前的假设与事务的优先次序而致力于设定目标的训练中；如何利用他们的人际交往能力吸引别人加入组织以探寻新点子；如何通过吸收比自己的观点与眼光独到的同事或者外界专家的观点，来不断地加深对自己能力极限和偏见的理解。

也就是说，领导者是特殊性学习，即“在组织背景下学习”的专家。更值得提出的是：领导者在组织学习中所扮演的角色即集体自我管理，这也是他们的学习与其他类型的学习的根本不同点。

学习型组织

我学到了很多东西。领导层和组织间的协同作用是非常重要的，特别是在变革中期阶段。

——迈克尔·阿姆斯特朗

美国司法部判决贝尔旗下价值超过1250亿美元的22家公司在两年内加以分拆。身为贝尔旗下的母公司，美国电话电报公司面临的将不仅是重组工作，它必须根本性地改变它的经营特点，它将不再是一个受到监管与保护的公用事业单位了。不管怎样，它必须变成一个自主竞争、自担风险的公司法人。不仅是公司的领导人和管理层，公司内的所有人包括个人与团体都必须学会如何运作一个新的模式。新的

工作、新的人际关系、新的经营实践、新的目标、新的价值观和策略，这一切都需要学习。作为电话电报公司的董事长，查尔斯·布朗不得不带领他的公司渡过这种冒险性的转型。

美国电话电报公司的这个例子虽然充满戏剧性，却远非个例。组织总是在不断地更新。有些改变是快速和痛苦的，比如并购、工厂迁移之类的。但更经常地，变革并不快速而且又很零碎即这里生产一个新产品、那里解雇一部分员工，然后在什么地方又成立一家合资企业。可不论变革动作是快是慢，变革规模是大面积的还是零碎的，组织在不断地变革，它们总是在学习。

组织的学习是组织获取并应用新知识、新工具、新行为方式和新价值观的过程。 组织内的所有层级，从个人、集体到整个组织层面，都会出现这种学习过程。对于个人，尤其是当他们之间进行交流以及与外界交流时，学习是其日常活动的一部分。对于集体，学习是通过其成员间进行合作以实现共同的目标来进行的。组织层面的学习是通过对周围环境的反馈及未来变化的预测来进行的。不论在哪个层级，新获得的知识都会转化成新的目标、过程、预期、角色架构以及衡量成败的标准。

军队的学习是组织学习的最鲜明的例子。军队里每个新兵初来时的价值观、教育程度、资质、动机、信仰等都不一样。他们中每个人都必须学习一些基本的生存技能，并熟练掌握一些脑力、体力活动。小队内的士兵需要学习如何作为一个完整的单位行动，每个人都要在自己指定的职位上进行最优表现，并且为队伍里的其他人提供支持，从而让整个小队单位取得成功。相互信任、共同的价值观、良好的内部沟通、高压下的决断力，以及外部条件发生改变时的迅速反应的能力等都是小队必须要学习的。学习途径通常包括：作战前的团队训练和战时的汇报会、总结评估会，以及战斗过程的强化作用。除此之外，整个部队还必须学习如何应对多种不同的战斗形势，包括不同的敌人、不同的威胁、不同的任务、不同的地理环境以及不同的准备时间等。这种学习可以通过分析及演练战争游戏进行，涉及武器装备如何获得，部队如何进行编制以及哪些条令条例是必需的，以便能够在

真实的战争中更好地开展先发制人或者后发制人的行动。

公司的情况也是如此。美国电话电报公司也必须在个人、集体以及整个组织层面上学习如何应对分拆令。通用汽车公司也在三个层级上学习如何在新的市场环境下与丰田展开竞争。强生公司在发生了泰诺胶囊含有氰化物并且毒死几个人的案件后，很快学会了如何应对这种环境危机。IBM正在学习如何对付微软和英特尔在个人电脑领域的联手夹击，尽管微软和英特尔自己也在进行转型以迎接网络新时代。对于这些案例以及其他的成千上万的案例来说，组织学习是使组织更好地准备以应对新的改变与机遇，从而提高组织生存能力的途径。

当一个集体追求一份共同事业时，某种形式的组织学习就出现了。罗马俱乐部所发起的一项主要的研究发现，维持性学习和创新性学习的一个重要的区别是：

维持性学习是指获得已有的固定不变的观点、方法及规则，并用于处理已知的、重复出现的情境。它能够提升我们解答特定问题的能力。这种学习的目的是维系现存的体系或已经确立的生活方式。任何一个社会要想正常运作并保持稳定，维持性学习就不可或缺。但是要实现长期的生存，特别是在一个动荡不安的时代保持长期生存，另外一种学习方式就更为必要。这种学习方式能够带来变革、更新、重组以及问题重构。 我们称这种学习方式为创新性学习。



领导者是特殊性学习，即“在组织背景下学习”的专家。

现在对于很多组织，维持性学习已经很成熟并且成为惯例，这是必要的，但仅有维持性学习是不够的。维持性学习只把当前绩效与过去的绩效进行比较，而不是与过去本可能达到的绩效或者未来应该达到的绩效进行对比。矫正措施的目的在于处理已经认识到的弱点和失败，而不是以优势和新的机遇为基础进行扩张。侧重维持性学习的组织的工作结构更加强了这种趋势，即把学习限制在“维系当前体系”限度内。

创新性学习的难度更大，因为它着眼于使组织做好在新环境中运作的准备，这种学习需要预测未来会出现而当前又尚未出现的情形。创新性学习无法在熟悉的情境中进行。实际上，“构造新情境”本身就是创新性学习的任务之一。创新性学习要应对的是新出现的问题，有些问题非常独特以致不可能通过尝试与错误来进行纠正性学习；有些问题尚没有解决办法；有些问题甚至都不能准确地知道其是如何形成的。因此创新性学习常容易被忽视，这导致很多组织难以适应周遭环境的改变。 管理者往往都能够很好地掌握维持性学习，而领导者的职责就是要确保创新性学习。

创新性学习

> 商业判断的最后一步当然是直觉，但商业判断背后的主要工作是寻找并了解技术、市场等环境因素，并且持续地掌握它们变化的形式。
>
> ——艾尔弗雷德·斯隆，通用汽车公司传奇式领导人

正如人类的学习一样，组织学习的方式也多种多样。这在很大程度上取决于组织具体的意图、文化、环境、运作风格以及吸收变革的能力的大小。下面将简单介绍6种强有力的组织学习模式。

第一，重新解读历史。 每个组织都有着自己的经历与传统，这些经历与传统有时会在传奇和趣闻轶事中体现出来。福特公司至今仍对T型车和埃德塞尔汽车（Edsel）津津乐道；Data　General公司仍会欢快地说起早期在微机市场上与DEC公司在对抗中成长的故事。当我们在新的、改变了的环境中审视这些经历时，我们经常能够从中吸取教训，知道什么会在不同的环境中发挥作用。

在美国电话电报公司，服务与品质是一百年前就形成的传统。公司里每个人都知道贝尔系统那个勇敢的巡线员冒着洪水暴雪抢修坠落的电话线的传奇故事。但是现在，领导者们必须要重新定义注重服务与品质传统的内涵，因为当前其面临着新的形势，即面临着强大的咄

咄逼人的全球性竞争对手；不断变更的新技术如移动电话、卫星通信、因特网等；精通计算机的客户，以及子公司包括贝尔区域性分公司和其后继者的贪婪的市场争夺。

第二，实验。 组织可以通过进行控制性实验并研究其后果的办法来检验自己对形势走向的假设是否正确。企业在市场调研中经常使用这种方法。公共机构通过召开听证会获得对立法草案的反馈意见。詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（James MacGregor Burns）这样写道：“高管们是通过感觉和回馈进行工作的。他们摸索着向未来前进，一次只迈一步，随时做好了如果遇到障碍就马上撤退的准备。”

3M就是一家将实验式的组织学习模式作为惯例的企业。尽管这是一家年销售额超过150亿美元，员工超过87000人的巨型企业，但3M却是通过作为众多小单位的集合体而发展起来的。他们把工作划分成许多小项目，每个小项目着眼于特定的市场或产品。谁如果有新点子，就可以获得很大的自由进行尝试，简直就好像是自己开了家新公司一样。多年来，通过使用这种方法，3M公司在成长能力与产品创新上获得显著的成就。

当然，任何一家有研究的预算投入的公司（3M公司每年的研究预算超过10亿美元），可能会宣称实验是它研发新产品的主要方法。但是在3M和很多其他企业型的公司里，这种实验式的方法在市场营销、组织设计、生产配送等各个领域都有所涉及，同时公司也学会了如何发起并发展自己的业务。

第三，可比性组织。 组织可以通过观察其他相似企业的经历来学习。公司的领导者阅读行业相关的出版物，参加行业协会，与其他的领导者讨论行业面临的共同问题。在第二次世界大战后的很多年里，日本商人通过研究海外的可比性组织来学习如何参与世界市场竞争。日本的管理者和工程师成群结队地去美国公司参观访问，拍摄了几百万张美国公司生产过程的照片，采访了成千上万的可比性美国企业的同事，回到日本后将他们所学到的好的经验应用到自己的公司。现在形势似乎相反，轮到美国企业积极地学习日本的管理方法了。其中一

个戏剧性的例子就是“别克城”（Buick City）。通用汽车投入3亿美元仿照日本成功的生产车间，把自己的生产和装配工序与主要供应商连结起来以减少库存并且提高质量。

美国电话电报公司意识到，在分拆后要具有竞争力，其市场营销必须要更加高效才行。它研究了其他电子公司的市场营销；从IBM挖来了最高营销负责人阿齐·麦吉尔（Archie J.McGill）；像竞争对手一样将公司改组成业务生产线；由不同的领导人全权负责每条生产线产品生产；他们还和实力强大的的零售商如西尔斯百货等达成了营销协议。虽然华尔街并不确定美国电话电报公司已经学到了足够的营销能力，但他们确实在迅速地发生改变而且已经影响到了公司的各个层面。

第四，分析过程。很多组织通过有意识地分析外部环境的变化趋势，发现新兴的问题并探索新的解决方法来学习。通用汽车公司的传奇式领导人艾尔弗雷德·斯隆曾经说：“商业判断的最后一步当然是直觉，但商业判断背后的主要工作是寻找并了解技术、市场等环境因素，并且持续地掌握它们变化的形式。”在我们对**90**位**CEO**的访谈中，这个主题一直重复出现。 领导者的直觉判断是必要的，但唯有经过审慎的分析之后做出的判断才能起作用。

组织内被普遍认同的关于外部环境的变化模型经常使学习更加便利。一种常见的模型形式就是蓝图。它描绘了提议的设施、产品或者设备。通过对蓝图的研究，组织里的个人和集体就可以对提议的设计形成共同的意见，而且能够探讨它的优缺点和合理性。从理论层次上描述提议的营销计划或者财务策略的“思想碎片”也同样可以起到变化模型的作用。分析包括了大型的线性编程模型、计量经济学模型、财务报表模型等，这些模型能够帮助人们思考“如果怎样，将会怎样？”的问题。建立复杂的模型的原因只有一个，就是将这些模型作为工具来帮助个人和组织学习系统所呈现出的状态。

美国电话电报公司企业规划主任布鲁克·滕斯托尔（Brooke Tunstall）这样描述他在重组该公司时的分析工作：

美国电话电报公司运营总部位于新泽西州的巴斯金里奇（Bask Ridge），这是一个偏僻的6米宽、10米长的房间。它是形势控制中心，控制着贝尔系统公司的缓慢的分拆进度。这个“公司分拆管理中心”的墙上贴满了进度表、日程表、关键事件示意图等。墙角的一台电脑终端上实时显示着公司的300条假设、2000项工作，以及150个关键事项，这些构成了分拆计划的基础。

第五，培训与教育。 许多组织都非常重视正规培训。实际上在美国，培训和发展本身就是主要的产业之一，其在规模与总体支出上与全美所有大学、学院等传统高等教育不相上下。比如摩托罗拉每年的培训支出超过1亿美元。但这可不是摩托罗拉在无私奉献，它每支出1美元的培训费，都期望能获得3美元的回报。摩托罗拉分布在世界各地的10多万员工，每人每年都有至少40小时在接受这些培训。摩托罗拉公司将它在产品质量、新产品开发以及制造改善方面所取得的成就大部分归功于培训方面的努力。

英特尔公司每年为每人支出的管理改善活动方面的培训是3000美元，著名的安德森咨询公司坚持要求每名顾问每年至少要接受130小时的培训，杰克·韦尔奇承诺通用电气公司的工资总额的4%用于克罗顿维尔管理学院（Crotonville）以及其他发展的培训活动。Perot系统公司的主席莫特·梅尔森（Mort　Meyerso）成立了一个机构，他称之为“健脑中心”，来对各种新想法、新创意进行深入研究。

猜猜看怎么了？以上这些公司都认为它们的成功至少有一部分原因在于这些发展性的培训活动。

尽管大多数培训都主要是为了提高个人的技能水平，但现在针对团队建设和集体学习经验的培训的比例在上升。有些培训课程比如关于新技术和行业趋势的课程，很明显是直接为了帮助组织了解环境变化的。但是除了正规的课程之外，也有一些非正式的课程，它们是为了其他目的而成立的专门委员会或研究小组的副产品，主要来自供应商、咨询顾问或外部审计师的信息通报等。这些学习机会经常通过正式传播渠道，如公司内部简报和布告得到补充或加强。

第六，反思学习。 当组织的行为与变化了的实际的外部环境发生冲突时，反思学习或者叫剔除陈旧知识经常会被忽视。有些问题的出

现比如失去了一名关键客户，会引起组织反思自己的基本假设正确与否，并重新进行排列组合。学习型组织高度重视这些经历，因为它们提供了对现实情况的检验并且及时做出相应的调整，否则未来将会犯下更大错误。举个例子，当艾尔弗雷德·斯隆刚刚接手通用汽车的时候，他就带领公司开展了一次反思学习，过去整个系统各自为政的管理方式被抛弃，取而代之的是一个斯隆设计的分散的但又是相互协调的新型管理体制。

最近，DEC公司也经历了一次大规模的反思学习的过程。它将自己多年来作为一个成功的微型电脑生产家所形成的基本理念和运营实践都抛弃了，以更好地迎接21世纪。为了展开具体的分析，DEC公司：

◆从一个经常需要花费几个月的时间分析项目并且在行动前要仔细考虑的公司变成了快速运转和勇于试验的企业。关于他们的一种新的说法是“上午提出计划，下午投入实施，晚上进行评估”，虽有些夸张，但亦不远矣。

◆从一个几乎完全依赖自己的专利技术的公司变成一个拥有许多策略联盟的企业，有一些联盟曾经是尖刻的竞争者，例如微软、甲骨文等竞争对手。

◆企业文化从内部提拔人才，稳定的组织结构，一流的服务和技术优势，转变为增加外部引进人才，变化型的组织结构，高风险价值的企业文化。旧企业文化将被抛弃并最终逐渐被所有人淡忘，除了那些老一代员工。

没有人知道DEC公司能否成功地将那些根深蒂固的经验和价值观剔除，但这家公司的未来的生存能力可能就取决于其反思学习的过程。

这6种创新性的学习模式阐明了组织学习如何自我配置、取缔旧规则、改善信息流动、重新焕发创造力的一些方法。有效的组织学习能够使组织的判断力随时间而得到改善，传统的假设不断受到挑战，关于外部环境及组织自身在外部环境中的作用的认识在不断深化。但

是就好像有些孩子学习速度慢而有些孩子学习领先一样，组织在创新性学习中的实际效果也是不同的。其中的区别就在于领导力。没有正确的领导，组织学习是没有重点的，会失去活力、力量、凝聚力及方向。

领导力智慧

> 组织学习的6种模式
>
> 1.重新解读历史。
> 2.实验。
> 3.可比性组织。
> 4.分析过程。
> 5.培训与教育。
> 6.反思学习。

如何领导一个学习型组织

> 具有领导潜质的自我实现者的最明显特征超越了马斯洛的自我实现。领导者的自我实现是指他们能够从别人身上以及从环境中学习，即他们是能够被传授新知识的。
>
> ——詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯

我们曾经说过，这90位领导者大多都意识到自身学习能力的重要性及不断学习的需要。他们是热情的学习者，愿意听取新的经验，寻求新的挑战，并且把错误看成是提升自我的机会。尽管他们中很少有人能清楚地意识到自己在组织学习中的角色，但我们的确有证据表明，他们的很多行为都在指引和激励创新性学习中发挥着作用。例如，当我们采访阿科公司的前总裁威廉·基斯奇尼克（William Kieschnick）的时候，他告诉我们：

> 在我职业初期时，我为公司里的几位领导工作。他们都是重要的角色楷模……他们能够承担探索所带来的风险。并且由于形势充满了不确定性，所

以在行动路线推出之前，他们能够容忍异议和别人的不同想法……想法是很重要的，创造性张力被看成是很有用的工具。这一切都对我的青年生活和价值观的形成产生了深远的意义。



没有正确的领导，组织学习是没有重点的，会失去活力、力量、凝聚力及方向。

威廉·基斯奇尼克向我们说明了领导者是如何通过角色楷模来激励他人学习的。在前辈的影响下他成了一个能够承受风险的人，当时其他很多有前途的年轻主管也是如此。因此，在阿科公司的企业文化、目标设定、决策规则和业务经营上，承担风险成为一个很重要的方面。威廉·基斯奇尼克后期的事业从一个产品线的主管升任为策略规划的副总裁，又从副总裁升任公司总裁。作为一个卓越的学习者，基斯奇尼克在寻找经营石油业务创新性的方法时的热情鼓舞着整个公司组织。

这种通过以身作则来培养组织学习的品质可能就是领导者最重要的职能之一。 詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯指出："具有领导潜质的自我实现者的最明显的特征超越了马斯洛的自我实现 [12] 。领导者的自我实现是指他们能够从别人身上以及从环境中学习，即他们是能够被传授新知识的。"如果领导者被认为能够有效地从周围环境中学习，其他人就会效仿他的榜样，这就像孩子模仿父母，学生模仿老师一样。领导者和组织是相互促进的，指引大家进行创造性的自我发现，通过自我发现每个人就能够学习如何在复杂和改变着的环境中做到最有效。

举个例子，想想1992年当迈克尔·阿姆斯特朗（C.Michael Armstrong）离开他供职了31年的IBM到休斯飞机公司（Hughes Aircraft Company）任CEO的时候发生了什么。他坦然地承认自己在防务领域还有很多需要学习。通过一系列与客户、公司高管、各方面专家的会议，以及了解他们的技术、市场和潜在的可能性，这个新公司帮助他学到了很多。他用了几周的时间参观休斯飞机公司在各地的工厂。因为正如他所说："我学到了很多东西。领导层和组织间的协同作用是非常重要的，特别是在变革中期阶段。"

反过来，阿姆斯特朗也帮助休斯飞机公司学习怎样把以客户为中心做得更好。这绝大部分是阿姆斯特朗通过自身的例子，通过他提拔的人，通过他向新闻媒体发表的评论以及他对广告词的选择来实现的。他们同时开始学会了如何将休斯飞机公司重新市场定位为新的产品/客户细分市场，例如卫星转播娱乐节目。短短几年时间，休斯飞机公司变革成一个更有竞争力的公司，对航空宇宙业务的依赖程度降低，并且正在向通信和电子发电所迈进。

领导者可以通过奖励学习行为来推动学习。 为实现这个目的，他可以利用各种奖惩手段，包括补贴、表彰、对资源分配的控制、晋升、令人垂涎的任务、支出报销、免除一些日常事务等。

哪些行为会被奖励呢？首先，领导者必须注重长远眼光的思考、创新和创造力。投机和对未来的预测应该合理化并且作为一项组织工作。

领导力智慧

> 这些行为会被奖赏
>
> 1.变革与尝试应该受到欢迎，思想交锋和新方案的提出也同样要受到欢迎。
> 2.追求卓越的一般性动力以及为组织使命共同奋斗也同样需要被奖赏。
> 3.新的价值观和组织安排也应该受到鼓励，以使知识的分享更加便利，并将个人的最低追求与组织的使命统一。

例如，花旗银行被普遍认为是世界上最具创新性的银行之一。它最先开展可转让存单业务，最早积极应用ATM柜员机，发行的银行信用卡数量超过任何一家银行，世界上最大的私人的外国放贷者。花旗银行的前董事长兼CEO沃尔特·里斯顿（Walter B.Wriston）被公认为是领导花旗银行走上这种创新模式的人。下面看看他是如何促进创新性学习的：

◆他批准了许多实验，几乎任何人的任何好点子都能获得他的支持。

此外他还说服了其他的管理者相信创新是成功的路径。正如花旗银行的一位执行副总裁理查德·布拉多克（Richard S.Braddock）对《华尔街日报》说："拥有很多正在进行的实验，并且从中学习，这就是我们能做的最好的事情"。

◆他鼓励雇佣那些明智的非传统类型的人才。比如接替他领导消费银行业务的约翰·里德是工程师。公司的一位执行副总裁埃德温·霍夫曼（Edwin P.Hoffman）获得了分子生物物理学博士学位。只要他们做出成绩，沃尔特就马上提拔他们。花旗银行很多高层管理者的年龄只有三四十岁。

◆他不会因为某个人做的风险尝试失败了就解雇他们。相反，他会将这个人安排在更高层执行官的身边一两年，让他慢慢恢复并重新开始做另一项实验。当然，连续实验失败的人肯定会被解雇，但里斯顿似乎认为如果你从不犯错，那说明你肯定没有努力地尝试。

鼓励创新还有其他的方法。史密斯国际公司（Smith International）的前CEO杰里·尼利（Jerry Nedy）告诉我们："如果某个部门经理告诉我们他们将在某个领域搞研发工作，我们就知道这项研发肯定将影响他们的收入，所以我们就会出钱使经理摆脱影响收入的想法，并且在未来几年内把投资收益回报的目标降低。"

尼利还给予那些具有冒险精神的年轻人很大的授权，让他们可以自行决策。他说："我们不断地让员工自己做决定，扩大他们的支出限度和用人限度，在他们的业绩表现对财务的影响上给予更大的裁量权。在我们的12位部门经理中，只有两位年纪超过了50岁。这些部门规模大至4亿美元，小至3000万美元。"

领导者促进组织学习的办法还有很多。A&M录音录像带公司的前总裁吉尔·弗里森（Gil Friesen）告诉我们，他通过招纳有天赋的年轻人并且培养他们的创新意识来营造创新的氛围。很多领导者形成了这样一种决策风格：如果部门不能就项目提出一系列的发展方案，他就不会批准这样的项目，这样就会推动部门探寻其他的选择方案。有的领导使用建议箱和奖金来鼓励员工探索新点子，或者从外面请顾问来召开特定的小组讨论会以鼓励集体的创意。类似的办法不胜枚举。

如何组织创新性学习

人们总是特别关注包含自身心血的想法。为此，他们愿意更努力地工作，并且更加投入，只为让它得以成功。

——富兰克林·墨菲，时代-镜报集团前任主席

尽管领导者提供激励并注重创新性学习，有的组织就像患有学习障碍症的小孩一样很少进行创新性学习。他们顽固死板而且缺乏灵活性，直至遭遇重大危机才会进行变革。这是个坏消息。好消息是，领导者可以对组织进行重构，使其愿意进行创新性学习。要做到这点，领导者可以关注三个方面：

首先，设计一个开放式的具有参与性与前瞻性的组织。开放式的组织的设计意图就是要与外部环境进行连续性的紧密的互动，要能够迅速而灵活地对新信息做出反应。在开放式的组织里，人们有着一套共同的有助于学习的行为规范、价值观及事务优先次序，包括对变革的敏感性，对新挑战和新方法的探索，对创新和风险承担的尊重。开放式组织是着眼于未来的，即它的很多行为都受到两个方面因素的支配： 对于未来威胁和机会的预期，以及对当前策略的可能的未来后果的关注。开放性组织也高度关注信息与沟通系统，因为这是组织内的每个部分分享知识的渠道。在组织中设立一些便于管理的小单位，这些单位要小到能让员工真切地感受到自己对该单位的责任，并且能够衡量自己在适应外部环境变化取得的进步。

计算机制造商和软件企业能更好地说明这种灵活开放的组织方式。在这些组织的内部，便于重组的项目式结构是主要形式。企业内外的人员流动都相当地频繁，故而某个地方的经验知识能够迅速传播开来。一个精干干练的销售、服务人员团队密切地和客户进行接触，一旦有新的需求产生，他们可以第一时间获悉；技术人员通过经常性地参加会议并对最近的研究成果进行交流；供应商通常参与最初新产品的设计；消费者协会、质检员以及活跃的行业媒体则不间断地为企

业决策提供关键性的反馈。管理者是否被聘用取决于他们能否迅速吸收所有信息，能否迅速地组建起有效的项目团队来应对新环境。整个行业都清楚保持灵活性的重要性，而等待那些不能有效应对快速变化环境的企业的则是破产的命运。

其次，参与性是设计学习型组织需关注的第二大要素。　时代-镜报集团的前任主席富兰克林·墨菲曾这么说道：“人们总是特别关注包含自身心血的想法。为此，他们愿意更努力地工作，并且更加投入，只为让它得以成功。”共处一个集体之中，人们总是通过学习彼此来了解外界环境，明白哪些事情值得关注，哪些成就是理想可行的，以及责任应当怎样分配。通过合作，人们彼此分享，相互激励，共同为组织的利益而投入时间和精力。

领导者都清楚参与性的重要意义。奥尔加——一家成长迅速的服饰制造公司，时任该公司主席的简·厄特斯泽克（Jan　Erteszek）如是说：“企业不仅是一个经济实体，更是一个社会团体，甚至可称得上是我们这个时代的核心社会团体。我们的产品之所以在创新和质量方面遥遥领先，创意会议实在功不可没。”这些领导者希望建立一个“有责任感的社团”。在这个社团里面，人们彼此依赖，共同担负起企业长期生存和成功的责任。在这个过程中，领导者提高了个人和团体两者管理复杂环境的能力。

最后，学习型组织的设计还必须关注计划性。 这一点通常是通过建立一个有效的规划流程并且奖励那些使用这种流程来管理变革的人们来实现的。正如唐纳德·迈克尔所说：“计划是一种模式。复杂的社会组织用这个模式了解自己的目标，并思考如何实现它，监控进展情况，并且在整个过程中得以时刻审视当初的目标是否依然值得追寻。”

在大多数人的观点中，规划仅仅意味着对未来做出正确的判断，并据此采取行动的过程。但在一个正式的规划程序中，一个组织识别、评估新的议题，设计、考量可行的选择政策，达成对某一有效行动的共识，争取调整方向的合法性的这些过程都可以被制度化。

从詹姆斯·布赖恩·奎因（James　Brian　Quinn）对9家大企业的研究中可知，正式的规划程序有6个主要功能。

◆构成一个其他方法无法达成的信息网络。

◆阶段性地迫使业务经理们开拓视野，用更广阔的角度来审视自己的工作。

◆促成了关于目标、策略事务以及资源分配事宜的积极沟通。

◆使管理者系统性的把握未来，对中短期的决策做到心中有数。

◆能安抚人心，令人在面对未来时有良好的心态。因为未来的不确定感减少了，管理者会不再那么急功近利。

◆能够促成更长期限的、关键时期能左右特定策略决策的专项研究的开展。



优秀的领导者同优秀的指挥家一样，能够激发一个团队的最大潜能。

总而言之，领导者在组织设计时可兼顾参与性和计划性，扩展决策者的眼光，开阔他们的眼界，让彼此分享基本观点和价值观念，促进新方法的发展和使用，从而为创新性学习提供一个合适的环境。通过尽可能的了解周遭的变化和趋势，组织可以知晓它的目标、方向和未来的理想状态。当这种感知在组织里得到普遍认同后，众人便会“有劲往一处使”并对自己怎么推动组织的前进有一个清晰的了解。基于对外部大趋势以及组织的前进方向的准确把握，组织定位可以借力而行，设计与整体前进方向一致的社会结构都将变得更为容易。

事实上，领导者与乐团指挥最为相似。如同乐团中的乐手一样，组织内的众人完成各项实质性的工作。而领导者在其中扮演着极为关键的角色，即保证正确的工作在正确的时间完成，和谐流畅、节奏精准、配合无间，并对外界产生预想中的影响。 优秀的领导者同优秀的指挥家一样，能够激发一个团队的最大潜能。每一次表演都是一次学

习的机会，会使下一次的演出更加出色，更加适时适地，并能与使用的设备更好的融合。如果一个组织获得了长期的成功，其他人的努力固不可少，但让这个组织得以学习如何完善自己的工作的领导者必然功不可没。

领导力智慧

> 组织创新性学习的三种方法
>
> 首先，设计一个开放式的具有参与性与前瞻性的组织。
> 其次，参与性是设计学习型组织需关注的第二大要素。
> 最后，学习型组织的设计还必须关注计划性。

WARREN BENNIS

变革领导力能够通过领导与授权，
让一个组织内部保持社会责任的高度一致，
并具备更大的影响力去实现组织愿景。
它是一种领导者和追随者之间的共生的集体关系。
它让追随者感觉自己的工作充满“魔力”。

LEADERS

STRATEGIES FOR

TAKING

CHARGE

07 承担责任：领导力与授权

领导者在“社会”这一心理状态的形成中发挥着重要作用。他们不仅是社会道德统一的象征，还能够表达并维系社会的价值观念。最重要的是，他们可以构思并阐述出整个社会的目标。这些目标可以将人们从当前的琐事中解脱出来，从那些令社会分离的冲突中超脱出来，从追求那些值得全心全意付出的目标中团结起来。

——约翰·加德纳

Transformative leadership: It is collective and there is a symbiotic relationship between leaders and followers.

变革领导力，一种领导者和追随者之间的共生的集体关系。

“员工们在感觉自己的工作充满‘魔力’时，他们通常会愿意承担一些风险。他们会愿意多工作一个小时，多打一个电话，多上一个星期六的班。如果我们采用另外一种相似的但缺少了‘魔力’的管理方式，可能就无法达到这种效果。”这是杰里·尼利在谈起自己的史密斯国际公司的说法。史密斯国际公司是世界第二大的石油钻探和装配设备生产商。

EST公司创始人沃纳·埃哈德没有使用“魔力”这个字眼，但其实他所表达的是同样的意思：

> 有这样一个地方的人们，他们的行为非常一致，并且不需要被告诉要去做什么。相反，他们总是或多或少得主动地去找出有什么工作需要做，有哪些地方可以去和其他人和谐一致的配合，而不受缺乏和谐感的一系列合同和协议的支配。这有点像船员们在一条帆绳断裂之际同心协力的场面。在那种情况下，几乎没有指令下达，也没有人会等着其他人行动，或者给其他人添乱。船员们这种协调一致的行为值得我们学习，而这种行为来自于整体，不需要任何人来发号施令。

无论是“魔力”还是“协调”，这两位领导者其实都表达出了有效领导力的本质：领导者应作为催化剂，能保持想法和自身行为的协调一致，能承担更大的风险。 这种领导行为所带来的曝光和与他人的亲密是我们每个人在情感上所期望的，在言辞中所抵抗的，在行事中所躲避的。尽管表面上看起来差异很大，但实质上领导者们总是投身集体，以弹性的方式化解冲突；必要时又充满勇气和精力去改变自己；有能力维系指引集体前进的愿景。而当在一个组织内部能够保持社会责任的高度一致时，它会具备更大的影响力并得以实现愿景。

这就是变革领导力。本书中所探讨的领导者，包括约翰·加德纳和他所提及的领导者们在内都属此类。他们可以塑造并提升其追随者的动机和目标。变革领导力在实现重大改变时可以兼顾领导者和其下属

的利益，从而使所有人万众一心地去实现一个共同的目标。

领导力智慧

什么是变革领导力

> 一种领导者和追随者之间的共生的集体关系。而这种关系源于追随者的愿望同领导者对这些共同愿望的理解之间的微妙的相互影响。领导力是具有“诱发性”的，即它能够发明创造出一种让追随者得以实现需求的机制。领导力实质上具有目的性和提升性。换而言之，领袖们通过利用自身才能，基于追随者们的关键价值观，选择特定的目标和愿景并创造出有利于它们实现的社会结构。在这个过程中，追随者的思想水平得以提升，比如开放、自由、公正以及自我实现的精神。

但是正如开篇和正文中反复提及的那样，现实中绝大多数组织都是被管理，而非被领导。管理其实是一系列合约的交换。正如埃哈德所言，“你总是通过完成工作来获取报酬”，管理实质是“一堆协议或者合同”。而管理中用来交换的内容都非同小可：工作、保障、金钱。这种交换带来的结果通常是：搞好了，下属乖乖听命；搞不好，下属心怀怨恨，敢怒不敢言。相比而言，我们所提倡的领导力则会带来完全不同的结果——授权。通过授权，员工们不仅仅得到更高的福利和薪酬，还能够在一种有组织的文化氛围中得以理解他们的工作并渴望通过挑战自我来获得成功。领导与授权并行，就如管理伴随服从。 前者鼓励一种“自尊文化”，而后者只能造成“当一天和尚撞一天钟”的心态。通过这本书，我们希望揭开变革领导力神秘的面纱，还其真实的本来面目，让现在和未来的领袖们都能领会、了解、掌握这种领导方式。这就需要我们再谈一谈管理教育的有关内容了。



领导者应作为催化剂，能保持想法和自身行为的协调一致，能承担更大的风险。

管理教育

> 员工们在感觉自己的工作充满“魔力”时，他们通常会愿意承担一些风险。他们会愿意多工作一个小时，多打一个电话，多上一个星期六的班。如果我们采用另外一种相似的但缺少了“魔力”的管理方式，我们可能无法达到这种效果。
>
> ——杰里·尼利

事实上，“管理教育”是对当前大学内外大多数正式教育和培训课程的模式的贴切描述。管理教育主要依循僵化机械、看似理性的理论，每年输出数以万计的MBA。这种管理教育与职场所需的领导力相去甚远，或许这也解释了为什么公众对美国的商业活动会抱有如此扭曲的负面的印象。

虽然公众的成见问题很严重，但依然不是管理教育存在的主要问题。其根本问题在于，管理教育所做的只是培养出一批拥有熟练技能的工人而非领导者。 那些毕业生们通过学习掌握解决问题的技能，能够非常熟练地解决问题，对人力资源管理也驾轻就熟。不过即使解决问题很重要，但是它与形成领导力所需的创造性以及深度人性化的过程却相差甚远。而我们所需要的是对领导力的培养而非管理教育。

管理学教育基于一些可疑的假设，比如“如果你不知道自己的目标是什么，那么尝试去确定”，或者“如果你不知道自己有哪些选择，那就搜寻直至找到它们”，又或者“如果你不知道该怎么办，那就展开研究（或聘请顾问）来弄清楚你的行为中的因果联系”。

这些建议并不总是毫无可取之处的。很多时候，预先确立目标是有积极意义的，但是从长远来看确实收效甚微的。“先定目标，然后行动”的做法基于一些纯理论的假设，有其明显的局限性。 比如：

- 如何搜寻可供选择的方案？

◆搜寻的技术有哪些？

◆对于那些还没有出现的东西，你怎么寻找可供选择的方案？

◆在寻找最佳可行方案的过程中，如何避免出现伪可行的方案？

现实世界远比管理教育中直来直去的线性思维所认为的要复杂万分：问题设定本身就常常存在问题，信息及其可信度也是问题重重，总是存在多种多样、相互矛盾的解读和不同的价值取向等问题，以及目标不明确而且相互冲突等不胜枚举的例子。而现实是，大部分管理教育课程所依据的某些基本假设具有非常危险的误导性，比如：目标是明确的，选择是已知的，方法和后果是确定的，信息是完备的。这听起来同微观经济学惊人地类似，而事实上很多管理学课程就是基于微观经济学建立的。

更糟的是，在多数课程中，人所起到的作用总是被忽略。据我们所知，本书中所谈到的四大能力总是被违背而非被遵循。而且人们在谈及“人为因素”的时候，正如在精英的管理学院中那样，总是伴着尴尬的叹息或者拐弯抹角的轻视，比如形容它为“软因素”“诗意化”或者“印象派”等。这样的态度和字眼在人们理解“人为因素”之前就已经败坏了这个概念。

消除6个错误观念

人心难测，唯处高位时，权力令其现形。

——索福克勒斯，《安提戈涅》

针对上文，我们认为剖析一些常见的错误观念是非常有用的。这些错误观念不仅充斥了管理学教育领域，还阻碍了潜在的领导者对自己的组织“负责”。这些错误观念包括：

错误观念1：领导力是一种稀缺的技能。　　这种说法其实大错特错。伟大的领导者确实如伟大的田径运动员、演员、画家般难得一

见，但正如所有人都具有奔跑、表演、绘画的能力一样，其实每一个人也都具备领导潜能。现今社会似乎伟大的领导者总是稀缺的，尤其政界。但就整个国家而言，可称得上领导岗位的何止千万，而这些岗位大都有人承担工作，很多还干得非常出色。

更重要的是，很多在一个组织中担任重要领导角色的人，在另外的组织中却只是一个普通人。我们认识的一位大学教授是美国军队后备役的一名将军，一个百货公司的职员在某个教会中是个执掌大权的领袖，一个出租车司机则是一个业余剧团的导演，甚至还有一位退休的啤酒推销员其实在一个颇具规模的镇上担任镇长。

事实告诉我们：其实多数人都能有担任领导工作的机会和能力。

错误观念2：领导力是天生的，不能后天形成。　当我们阅读很多伟大领袖的生平传记时，会觉得他们似乎生来就天赋异秉，日后能成为领袖也是命中注定。但是别信那一套。事实上，领导者所需的能力和竞争力都是可以后天习得的，只要有学习的决心和正常的学习能力，人人都能学得会。此外，无论我们依靠何种天赋得以担任领导工作，这些能力都可以继续提高。一个人能否成为成功的领导者更多地取决于后天的教养，而非先天条件。

但我们不能因此认为学习成为领导者是一件容易的事。在成为一名成功的领导者的过程中，没有简单固定的准则，没有严密理性的科学介绍，也没有工具说明书。事实上，整个过程是高度人性化，充满了试验与错误，成功与失败，时机与运气，直觉与远见。 学习成为领导者就像学习做父母、谈恋爱一样，而童年和青少年的经历则给我们提供了基本的价值观和行为榜样。书籍可以加深我们对这方面的理解，但对于那些时刻准备着的人们而言，大部分的学习来源于实践。正如一位领导者谈及他的领导力发展历程时所说：“你知道，学着当一个领导者很是不容易。这感觉有点像是当众学习拉小提琴。”

错误观念3：领导者都具有非凡的个人魅力。　而事实是：一些领导者确实具有这种魅力，但是绝大多数却不具有。在我们采访过的90位领导者中，只有屈指可数的几个能够像肯尼迪那般“天启神示”“举重

若轻”，或者像丘吉尔那样具有令人陶醉的风采。我们的领导者大都与常人无异，高大挺拔和身量矮小、能言善道和木讷寡言、仪表堂堂和不修边幅者都兼而有之。无论是外貌、性格还是风格，这些领导者并没有跟他们的追随者泾渭分明。因而我们猜想真实情况或许恰好相反，即个人魅力来源于成功的领导。那些在领导工作中表现出色的人们常常能得到追随者的敬畏甚至崇拜，从而进一步强化了他们彼此的相互吸引。

错误观念4：领导力仅存在于组织的顶层。　产生这种错误观念的原因在于人们常常无意识的给予最高领袖们特殊的关注。但这显然是不正确的。实际上，组织的规模越大，领导岗位也就越多。比如，通用汽车公司里就有数以千计的领导岗位。现阶段，很多大型企业都在通过“内部创业”机制来创造更多的领导岗位。在这种机制下所形成的企业内部的小企业单元具有更为自由灵活的运营方式，与独立的小企业也并无本质区别。阿科公司的前总裁威廉·基斯奇尼克曾经告诉我们，他面临的最大难题之一是如何用“主人翁精神”来激励这个价值数十亿美元的大公司。他说那需要在每一个的单独的部门、每一个的层级都设立领导者并且他认为通过这种方式他可以最终解决公司面临的难题。随着各式组织对此方面认识的逐渐深入，越来越多的企业员工会有机会担任领导岗位。

错误观念5：领导者的工作就是控制下属、发号施令、激励鞭策、玩弄手段。 这或许是最具有诽谤性的一个错误观念了。我们已反复强调过，真正的领导在于授权他人而非玩弄权术。领导者能够凭借一个有吸引力的目标，整合一个组织的力量，将美好的意愿变成现实。洛杉矶爱乐乐团的前任指挥卡洛·马里奥·朱利尼说：“人们之间的接触才是最重要的。音乐演奏的奇妙之处在于需要演奏者间建立起真正的友谊。”单片存储器公司的前总裁埃尔文·费德曼说：“领导力的精髓在于建立和提升工人的自尊。”在20世纪50年代，威廉·休伊特接掌约翰迪尔公司，并一手将这个老朽乏力的农业设备公司改造成了世界级领先企业。他手下的一位员工如此说道：“是休伊特让我们知道自己可以有多棒。”

这些领导者采用“拉动”，而非“推动”：使用激励，而非命令；依靠能够实现并具有挑战性的期望和酬劳，而不是操纵和耍手段；鼓励人们充分发挥自身的能动性和经验，而不是否定和束缚人们的行为和经历。

错误观念**6**：领导者的唯一目的是最大化股东价值。 大多数高层管理者、经济学家和投资人都非常认同这一说法。但我们认为这种说法既具有误导性又过于狭隘。只关注股东价值经常会导致作决策时忽视其他重要的利益关联方，从而严重威胁整个组织长期的生存和发展。规模缩减就是这样的例子。为了保证股东未来更好的收益，CEO会进行大刀阔斧地削减工资。这种做法通常会获得投资者的称赞，但是会造成工人士气低落，产能缩减，客服质量下降，甚至危及到产品的质量。这种状况下，我们怎么能称之为有效的领导呢？因而此说法至少应该改为：“领导者的工作之一是为股东创造长期价值”。但即使如此，其实也还是不够全面的。

领导力智慧

> 消除误解领导力的6个错误观念
>
> 错误观念1：领导力是一种稀缺的技能。
> 错误观念2：领导力是天生的，不能后天形成。
> 错误观念3：领导者都具有非凡的个人魅力。
> 错误观念4：领导力仅存在于组织的顶层。
> 错误观念5：领导者的工作就是控制下属、发号施令、激励鞭策、玩弄手段。
> 错误观念6：领导者的唯一目的是最大化股东价值。

在前面的章节里，我们已经说明领导与管理是不同的。通过与被采访的领导者的交谈，我们还发现了另外一个区别。领导者认为管理者们是在“运作”组织，并把他们全部的精力放在了利润的多寡上面。但相比而言，即使也会关注当前业绩，领导者认为他们有着更为重要的职责。而他们的头等大事是建设组织并保证它的长期生存和成功。领导者是一个组织表达愿景、指引成功之路、团结众人创造更美好未来的最重要的有利武器。 因此，对于一个真正的领导者而言，利润也

是必需的，但它本身并不是目标，也起不到激励或授权员工的作用。将利润视为高于一切的追求会造成极其危险的“目光短浅”，伴随而来的将会是企业难以获得长期生存和发展的巨额代价。所以我们认为，在阐述领导者的重要作用时，以下说法会更加令人满意：“领导者的首要职责是扮演好组织未来的托管人和建筑师，从根本上保证组织的可持续发展和长期成功。”

消除这些错误观念之后，我们应该关注的便不是如何成为一名领导者，而是如何提高领导工作的有效性，即更好地对组织负责。 虽然从一些伟大的领导人身上，我们可以学到如何重新调整管理教育中的重心，但是组织本身也肩负着相同的重要责任，即去调整自己的社会结构以便更好地鼓励和培养变革领导力。

领导者的首要职责是扮演好组织未来的托管人和建筑师，从根本上保证组织的可持续发展和长期成功。

未来的领导者

> 只是选对轨道是远远不够的。如果你站着不动，还是会被火车撞飞。
>
> ——威尔·罗杰斯

目前为止，我们一直在90位领导者身上学习经验教训。在过去的几十年里，他们积累了大量的经验，磨砺出了许多技能，而我们则对其中的精髓进行了提炼和总结。为了从信息中获得更有价值的东西，我们已经对过去的数据进行挖掘（尽管算不上非常久远的过去）。那么接下来呢？21世纪初期将对领袖们提出哪些新的要求？而领导者是否需要新的技能和价值观？他们又如何提前做好准备呢？

相比而言，接下来的内容会缺乏现实的依据，因为我们所要探讨

的是未来趋势及其影响。首先，我们假设领导者仍然关注如何集中组织的凝聚力、能量以及资源，并将它们引向某个特点的方向。同时我们还认为，在未来，那些书中的经受住时间考验的个人品质，比如远见、热情、正直、自知、授权、正确的做事方法等等，依然会是非常重要的。但是或许还有其他一些要素将发挥同样重要的作用。

21世纪的最重要的驱动力将来自于技术变革的迅速和动荡——简直可与海啸相比。这使得人们在面对未来时变得紧张，甚至我们已经可以感受到新一轮技术爆发所带来的隆隆巨响了。形形色色的领域会同时发生剧变，包括基因学、通信技术、材料学、海洋学、医学、微型化技术乃至娱乐界。就像核聚变一样，技术爆炸使得任何一项突破以越来越快的速度引发出更多新的突破，这种作用无处不在，且具有强大的渗透力。某个行业或者政府部门能在业务、产品或服务中不高度依赖科学技术显然是不可想象的。

技术对领导者的影响无疑是深远的。他们必须越来越多地在各种新出现的技术中押下高风险的赌注，而这些技术的收益和后果难以在事前完全清楚，因而伴随着极大的不确定性。但这也仅仅只是开始。威尔·罗杰斯（Will Rogers）曾说："只是选对轨道是远远不够的。如果你站着不动，还是会被火车撞飞。"

新技术一旦投入，就会逐渐变成老技术，并且需要不断的关照和投入，发展与改进，直到下一代技术粉墨登场。对于21世纪的领导者来说，扶持技术变革以及促进产品和加工技术更新换代极有可能是一个巨大的挑战，甚至是成本陷阱。



领导者必须成为变革的设计师、拉拉队长、愿景的真正代言人，通过为大家指明一个美好且可信的方向，促使众人心怀激情、携手并进。

精通技术的新一代领导人将对这类决策游刃有余，微软的比尔·盖茨和英特尔的安迪·格鲁夫就是典型代表。当然，如果一个领导者不能

创造、维持一种能够迅速接受并实施新技术的文化，那他只能被淘汰。　这就像美国一个教会的某段祈祷词所言：“主啊，我们没有变成自己希望变成的样子，我们没有变成自己需要变成的样子，我们没有变成自己将要变成的样子。但是感谢全能的上帝，因为我们已经不是自己过去的样子了。”

彼得·德鲁克和其他一些人曾经预言，在未来某个时候，组织将由知识工作者担任主角。他们是各自的领域的专家，常常比他们的上级更懂行情。他们希望在自身能力范围之内能自由地做决策。他们能够对自己的工作施加很大的影响力，并且常常自行制定日程。他们中很多人本身就是领导者，带领着自己的项目小组或者团队。这时候，高管们不得不去做詹姆斯·奥图尔（James　O’toole）所说的“领导者的领导者　”。在这样一种环境中，决策将更多地依赖于彼此协作、共享价值以及相互尊重，而非领导者的权威。

随着新知识的半衰期变得越来越短，工作者将时刻接受变革的洗礼。与此同时，他们必须担负起更多直接代表组织利益的责任，中级管理层在隔绝工作者在日常工作和生活中所遭受的动荡中所起的缓冲作用不断减弱，而越来越少的安全网也会让他们更易受到自己以及他人的错误的影响。一方面，这使工作更加有趣，但同时也变得更加难以捉摸、不确定、充满风险和压力。

领导力智慧

> 领导者面临的新挑战
>
> 领导者须担任起团队中的充满爱心的教练的角色，通过满足团队对包括人力、财务资源、情感支持乃至鼓励等在内的一切要求，来尽可能为团队减压。唯有如此，团队方能高效合作，并长期保持巅峰状态。认可、发展和赞美个人所具备的技能将日益重要，甚至关乎组织生死。在一个全球化、多元文化的工作环境中，员工们有着不同的语言背景，迥异的价值观和效忠对象，这要求领导者不断升华自身在人际事务的敏感度、理解力和对人类多样性所能带来的最佳收益的认识。

一些技术变革，特别是计算机和通信领域的技术变革，会彻底颠覆传统的组织设计方式。这已经初露端倪：事实上，我们正进入离心时代，即权利和决策从组织中心被甩给外围，每个员工得以同客户、供应商甚至合资伙伴接触。工作活动能够在广泛的时空里进行分配，使其能够24小时在世界各地不间断地进行。伴随信息能够瞬间且同步传输给所有需要了解情况的人们，越来越多的交易通过网络完成。现下，组织正变得扁平化、少层次化、错综复杂化。

在这些因素的影响下，若缺少一个共同的愿景来将分散的各项任务和单位协调起来，那么人们的精力、行为和抱负将变得非常涣散。领导者再也不能一面重复鼓励创新的成词滥调，一面压制研发部门的发展了。不断更换时髦的口号是无用的。领导者必须成为变革的设计师、拉拉队长、愿景的真正代言人，通过为大家指明一个美好且可信的方向，促使众人心怀激情、携手并进。 在技术加剧动荡的未来数十年间，这项工作将更为艰难并将成为新时代领导力的试金石。

在今天，能够缩减规模、简化结构、扭转机构日益臃肿局面的领导者得到了好评。将来他们还必须能够创造全新的组织结构，从而在未来变革中给企业更好的定位。他们要马不停蹄地进行各种尝试去挖掘客户潜在的需求，并给他们创造新的价值和服务。可是没有任何一个组织能够满足所有人的所有需要，这就要求领导者不断地寻找盟友和合作伙伴，实现双赢。这样一来，作为社会设计师的领导者的角色就要进一步延伸，而谈判技巧、技术评估、组织文化设计等技能对那些雄心勃勃的领导者更显重要。

表7-1中所总结的那些变革使得未来社会需要数以百万计的新领导者队伍。最后，那些最成功的领导者将具备6项能力。

领导力智慧

未来领导者具备的6项能力

1.在动荡时找到方向。

2.在提供优异的客户服务和商品的同时进行变革。

3.为服务新顾客而主动吸引资源、寻找盟友。

4.掌控全球化下的多样化。
5.激发下属的乐观、激情、以及奉献精神。
6.成为领导者的领导者（特别是知识工作者）的人。

21世纪的弱者注定不是无能之人，不过话说回来，这份工作从来也都是不适合弱者的。

表7-1　新世纪领导力的可能模型

从	到
领导者人数少，大都位于顶层；管理者数量众多	所有层级都有领导者；管理者数量较少
通过设定目标来领导；比如近期利润、投资回报	借助愿景来领导，为企业的长期成长设定方向
缩减企业规模，设定低成本高质量标杆	同时努力创造独特性以及独有的能力
对变革持被动应付的态度	想在前面、创造未来
设计的是一个层级制的组织	设计的是一个扁平、分权、平权的组织领导者是社会建筑师
对个人发号施令、紧盯不放	对个人进行授权和激励，同时也促进团队合作
信息被少数决策者所把持	信息大量的在内部以及外部合作伙伴之间共享
领导者是老板，控制着各种流程和行为	领导者是教练，学习型组织的塑造者
领导者是稳定器，平衡着各种冲突的需求，维系企业的文化	领导者是变革的代理人，创建变革的议程表，平衡各种风险，促进文化与技术基础的演进
领导者负责培养优秀的管理者	领导者同样负责培养未来的领导者，是领导者的领导者

呼唤新型领导力，塑造理想未来

托尔斯泰曾经说：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭却各有各的不幸。”领导者同样如此，他们都具有将意愿付诸现实并且维系下去的能力；都能清晰区分领导和管理；关注的都是组织的基本目的、存在原因、发展方向以及价值观体系；都循循善诱，让人清楚理解组织的愿景；都能够让人感到组织为社会做出了巨大的贡献，从而令人感到振奋。

领导者和管理者之间的这些区别由来已久，但在过去并不像现在这般重要。这是因为在现代的组织中，应对复杂性、模糊性、不确定性的能力变成了重中之重。在一个快速变革的时代，组织必须要具有未来眼光，要更加注意选择正确的方向。因此，和稳定时期比起来，领导力在今天更为重要。在稳定时期，组织和周围环境之间的关系比较容易理解，游戏规则也相对明确，即使管理型的人也能把组织带得不错。

我们非常希望自己能够轻松简单、按部就班地讨论和教授领导之道。但这种想法只能是一厢情愿，最终反而有害无益。记得著名的表演教师李·斯特拉斯伯格（Lee Strasberg）有这样一个故事：有一次，他在指导两名学生学习表演一个恋爱的场景，他问那个女孩子是用什么想象来激发自己所需的情绪的。她吞吞吐吐地说："那个……春天……对他的渴望和爱意……这一类的。"于是，斯特拉斯伯格问她做没做过水果沙拉，她说做过。斯特拉斯伯格又问是怎么做的，女孩问他是不是当真要她在大家伙儿面前讲沙拉的做法，他说没错。

"好吧，"她说，"我拿起一个苹果，削皮，切块。然后拿起一个香蕉，剥皮，切片。再然后，剥一个橘子，切片。或许我会再拿几个樱桃，去掉核儿，也切成片。最后，把这些都拌在一起。"

斯特拉斯伯格接口说道："对了，沙拉就是这么做的。你必须要一样一样来，先拿起一个水果，去皮，切块，然后再收拾下一个水果，不然就没法弄。当然你可以用蒸汽压路机把所有水果都一次性搞定，可那样碾出来的东西不叫沙拉。你也可以在一堆水果前面坐上一整夜，念咒：'水果变沙拉，水果变沙拉！'可那不会有用，除非你挨着个把水果削皮切块。"

但是和领导艺术比起来，表演实在是小菜一碟，就连爱恋场景中的感情酝酿也算不上什么。虽然我们可以把从那些优秀领导者身上学到的原则尽可能清晰地介绍给大家，但要把这些融入到自己的血液中，那就需要毕生的努力了。

本书开篇我们说过，当前我们所面对的危机，需要领导者在社会以及组织的各个层级挺身而出。如果没有我们所呼唤的这种领导力，就很难为世界塑造一个理想的未来。领导力的缺失和乏力是社会没有愿景和梦想的表现，这会导致因循守旧，甚至令整个社会因为缺乏目的感和凝聚力而分崩离析。

我们必须把寻求新型领导力作为举国上下的优先任务。我们要大声疾呼，请大家肩负起责任。还有什么能比这更重要、更鼓舞人心的呢？

LEADERS

STRATEGIES

FOR TAKING

CHARGE

致谢

哲学家拉尔夫·沃尔多·爱默生与老朋友打招呼时总爱这样寒暄："自我们上次相见以来，有什么模糊的事情变得更清晰了吗？"致谢这一部分就给了我们反思这一问题的机会，也让我们好对那些在我们写作过程中给予过帮助却又不曾被提起或记住的人们致上一份迟到的感谢。本书无疑是一本集体智慧的结晶，因此我们这篇致谢也是对他们一并致以双重的赞赏。

首先，最重要的是要感谢参与研究并慷慨地协助我们的90位领导者，没有他们，本书绝无可能完成，甚至写作都难以推进。此外，还要感谢约翰·加德纳（John Gardner）、唐纳德·迈克尔（Donald Michael）和詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（James MacGregor Burns），他们带给了我们智慧的启迪。剽窃和仿效有许多共同点，但剽窃是大错，触犯了法律；而仿效则如他们所说，是一种最高形式的恭维。我们希望我们的仿效之处能够得到原谅。

还有很多人都曾激发过我们的思考，促成过我们的想法，也曾敦促过我们的进度，不断地询问："书写得怎样了？"这些催促的声音简

直像是公共场合的噪声一样让我们局促不安，但天知道要是没有他们急不可耐、没完没了的督促，这本书不知要到何时才能面世。这些人中最让我们如坐针毡的无疑要数吉姆·奥图尔（Jim O’Toole）、罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）、沃纳·埃哈德（Werner Erhard）、汤姆·彼得斯（Tom Peters）、塞尔温·恩泽（Selwyn Enzer）、埃普尔·莱德勒（Eppie Lederer）、鲍勃·汤森（Bob Townsend）和鲍勃·施瓦茨（Bob Schwartz）。

我们必须特别感谢玛丽·简·奥唐内（Mary Jane O’Donnell）和马西娅·威尔科夫（Marcia Wilkof）为本书贡献和引进的新理念——玛丽·简向我们介绍了令人惊叹的沃伦达因素的含义，玛西娅·威尔科夫则对关于策略二的章节做出了很有创意的贡献。

多丽丝·麦克弗森（Doris MacPherson）不仅不厌其烦地反反复复打印书稿，而且主动给我们提出合理的改进建议。黛比·兰热尔（Debbie Rangel）和希拉·托马斯（Sheila Thomas）也总是能够从容地应对几易其稿带来的繁杂文字处理，弗蕾达·马尔亭（Freda Maltin）则优雅地将诸多行政管理上的细节打理得井井有条。

此外，我们还要感谢四个人，感谢他们在成书的两年半时间里对我们莫大的耐心、包容以及坚定的支持——感谢我们在南加州大学的“老板”杰克·斯蒂尔（Jack Steele）院长始终不渝的支持；感谢马琳·纳努斯（Marlene Nanus）对自己临产般奋力写书的丈夫的默默付出；感谢比尔·利（Bill Leigh）的理由，他私底下会明白的；感谢我们的编辑哈利雅特·鲁宾（Harriet Rubin），我们并肩战斗，一同工作，直到她赢得了一场争论——这本书确实成为了我们最好的一本书。

沃伦·本尼斯

伯特·纳努斯

湛庐，与思想有关……

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

二八原则

对商业图书来说，80%的精华价值可能仅占20%的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破20%的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

（1）回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用15分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持50次，会逐渐养成习惯。

（2）做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。



（3）读后感和PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做PPT可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上5篇以后，再尝试做PPT。连续做上5个PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

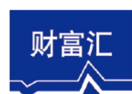
（4）思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要6个月的严格训练，至少完成4本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。

［特别感谢：营销及销售行为专家孙路弘智慧支持！］

我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志

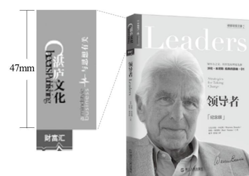


并归于两个品牌





找“小红帽”



为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部47mm处，以红色作为标记——称之为“小红帽”。同时，封面左上角标记“湛庐文化**Slogan**”，书脊上标记“湛庐文化**Logo**”，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：财富汇，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；心视界，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。

阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本＝选择花费的时间＋阅读花费的时间＋误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化 Cheers Publishing

湛庐文化获奖书目



《大数据时代》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
CCTV“2013 中国好书”25 本获奖图书之一
《光明日报》2013 年度《光明书榜》入选图书
《第一财经日报》2013 年第一财经金融价值榜“推荐财经图书奖”
2013 年度和讯华文财经图书大奖
2013 亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首
《中国企业家》年度好书经管类 TOP10
《创业家》“5 年来最值得创业者读的 10 本书”
《商学院》“2013 经理人阅读趣味年报 • 科技和社会发展趋势类最受关注图书”
《中国新闻出版报》2013 年度好书 20 本之一
2013 百道网 • 中国好书榜 • 财经类 TOP100 榜首
2013 蓝狮子 • 腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物
2013 京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首



《牛奶可乐经济学》
国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一
搜狐、《第一财经日报》2008 年十本最佳商业图书



《影响力》（经典版）
《商学院》“2013 经理人阅读趣味年报 • 心理学和行为科学类最受关注图书”
2013 亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名
《财富》鼎力推荐的 75 本商业必读书之一



《人人时代》（原名《未来是湿的》）
CCTV《子午书简》•《中国图书商报》2009 年度最值得一读的 30 本好书之“年度最佳财经图书”
《第一财经周刊》• 蓝狮子读书会 • 新浪网 2009 年度十佳商业图书 TOP5



《认知盈余》
《商学院》“2013 经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
2011 年度和讯华文财经图书大奖



《大而不倒》
《金融时报》• 高盛 2010 年度最佳商业图书入选作品
美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的 20 本书之一
蓝狮子 • 新浪 2010 年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010 年度十大最具价值经管图书



《第一大亨》
普利策传记奖，美国国家图书奖
2013 中国好书榜 • 财经类 TOP100

《真实的幸福》
《第一财经周刊》2014 年度商业图书 TOP10
《职场》2010 年度最具阅读价值的 10 本职场书籍



《星际穿越》
国家图书馆“第十一届文津奖”科普奖获奖图书
2015 年全国优秀科普作品三等奖

《翻转课堂的可汗学院》
《中国教师报》2014 年度“影响教师的 100 本书”TOP10
《第一财经周刊》2014 年度商业图书 TOP10







湛庐文化 Cheers Publishing

湛庐文化获奖书目










《爱哭鬼小隼》
国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
《新京报》2013 年度童书
《中国教育报》2013 年度教师推荐的 10 大童书
新阅读研究所“2013 年度最佳童书”

《群体性孤独》
国家图书馆“第十届文津奖”十本获奖图书之一
2014“腾讯网·啖书局”TMT 十大最佳图书

《用心教养》
国家新闻出版广电总局 2014 年度“大众喜爱的 50 种图书”生活与科普类 TOP6

《正能量》
《新智囊》2012 年经管类十大图书，京东 2012 好书榜年度新书

《正义之心》
《第一财经周刊》2014 年度商业图书 TOP10

《神话的力量》
《心理月刊》2011 年度最佳图书奖

《当音乐停止之后》
《中欧商业评论》2014 年度经管好书榜·经济金融类

《富足》
《哈佛商业评论》2015 年最值得读的八本好书
2014“腾讯网·啖书局”TMT 十大最佳图书

《稀缺》
《第一财经周刊》2014 年度商业图书 TOP10
《中欧商业评论》2014 年度经管好书榜·企业管理类

《大爆炸式创新》
《中欧商业评论》2014 年度经管好书榜·企业管理类

《技术的本质》
2014“腾讯网·啖书局”TMT 十大最佳图书

《社交网络改变世界》
新华网、中国出版传媒 2013 年度中国影响力图书

《孵化 Twitter》
2013 年 11 月亚马逊（美国）月度最佳图书
《第一财经周刊》2014 年度商业图书 TOP10

《谁是谷歌想要的人才？》
《出版商务周报》2013 年度风云图书·励志类上榜书籍

《卡普新生儿安抚法》（最快乐的宝宝 1·0~1 岁）
2013 新浪“养育有道”年度论坛养育类图书推荐奖









延伸阅读

《沃伦·本尼斯经典四部曲》



扫码直达本书购买链接



◎ 沃伦·本尼斯被称为领导力之父，组织发展理论先驱。以关于领导艺术的著作而闻名，经典四部曲分别是:《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》，对我们了解近代西方领导力思想、认识现代组织的领导力真谛，迎接当下和未来的领导力挑战，具有重要的意义。

◎ 沃伦·本尼斯使领导学成为一门学科，为领导学建立学术规则。他打破陈见，率先指出以人为本、更加民主的领导者更适合应对复杂多变的当代环境。

《管理工作的本质》(珍藏版)



扫码直达本书购买链接



◎ 亨利·明茨伯格最知名的著作，该作品奠定了其极具影响力的管理大师地位。

◎ 经理角色管理学派最早出版的经典著作，作者对组织结构设计和领导者的培养提出了一系列具有洞见的观点，这些观点成为领导学研究的基础。

◎ 在书中作者指出了4个对管理者的工作产生影响的变量，并将管理者的管理活动分为3个大类，在这3个大类中又细分管理者的工作角色为10种。

《卓有成效的组织》(珍藏版)



扫码直达本书购买链接



◎ 亨利·明茨伯格最得意的著作，展现并整合了所有关于“如何设计一个有效的组织”的研究。

◎ 在书中作者解释了何为组织结构——将工作拆分成若干不同的任务，再协调整合起来以实现工作目标的各种方法的总和。

◎ 在书中，作者同时指出组织的5大组成部分、5大协调机制、9大设计参数、4组情景因素，揭示出管理工作的本质。

《伟大的挣扎》



扫码直达本书购买链接



◎ 哈佛商学院教授、《纽约时报》畅销书《沉静领导》的作者小约瑟夫·巴达拉克又一力作。

◎ 这本书将会对你有所启示。通过观察那些活跃组织的领导者们，尤其是创业者们的表现你就能找到新的答案。

◎ 除了为这个新世界的领导者指明了方向，《伟大的挣扎》也为普通人认识世界、过好生活提供了思路。

[1] 李·艾柯卡（Lee Iacocca），曾先担任过福特汽车公司的总裁，后又担任克莱斯勒汽车公司的总裁，把这家濒临倒闭的公司从危境中拯救过来，奇迹般地东山再起，使之成为全美第三大汽车公司。他那锲而不舍、转败为胜的奋斗精神使人们为之倾倒。在20世纪80年代以及90年代初，成为美国商业偶像第一人。——编者注

[2] 托马斯·爱德华·劳伦斯（Thomas Edward Lawrence，也称“阿拉伯的劳伦斯”，）因在1916～1918年的阿拉伯大起义中作为英国联络官的角色而出名。著有自传体记录《智慧的七柱》。许多阿拉伯人将他看成民间英雄，因为他推动了他们从奥斯曼帝国和欧洲的统治中获得自由的理想。——编者注

[3] 美国入侵格林纳达，是指1983年10月25日凌晨，美国出动“快速部署部队”，采用突然袭击手段，对格林纳达发动海空联合作战，这是自越南战争失败以来美国最大的一次军事行动。——编者注

[4] 小生境是指特定环境下的一种生存环境。——编者注

[5] 皮格马利翁效应是说人心中怎么想、怎么相信，就会有此成就。你期望什么，你就会得到什么，你得到的不是你想要的，而是你期待的。——编者注

[6] 后文将会详细阐述“社会结构”的含义。此处我们可以暂且理解为所谓的“文化”，或者更简单地说，是任何组织中影响我们行为的条文和价值观。我们更偏好于用“社会结构”这个词，除了因为它比较好听外，更重要的是出于以下几点考虑：首先它传达的意义远比“文化”这样模糊的字眼来得深远，在描述组织的时候自然也就比“组织文化”要更贴切；最重要的在于，“社会结构”意味着可变、灵活，领导者可以驾驭，“文化”则变得生硬和难以改变了。字斟句酌是有必要的，虽然我们也想过在行文中交替使用“文化”和“社会结构”，但反复思量后还是觉得后者的意义更加丰富一些。此外据我们所知，“社会结构”这一短语是由珀尔马特（H.V.Perlmutter）先生最先提出来的。

[7] 我们十分感谢霍华德·施瓦茨（Howard Schwartz）和斯坦·戴维斯（Stan Davis）为本章做出的工作贡献。

[8] 此处我们要对玛西娅·维尔科夫（Marcia Wilkof）的感谢可不是一星半点了，她与我们共享的她的博士论文构成了我们对平权式组织理解的基础，即使称她为我们这一部分的合作者也不算很过分。见“组织文化”，博士论文，沃顿商学院，1982。

[9] 乔丹制造公司和吉姆·杰克逊一样，在本书中都是我们随意取的化名，旨在保护公司的隐私。休·麦基本（Sue McKibben）出色地撰写了本部分的案例，具体到乔丹公司而言，实际上是对现实中的两家公司进行了整合形成的一个案例。

[10] 威廉·杜兰特于1947年3月18日去世，临终时几乎和他出生时一样一贫如洗。他最后的日子是在密歇根的弗林特（Flimt）经营保龄球馆，据说在这段最后的商业生涯里，杜兰特一如往常，并不十分关心保龄球馆的本身运营，反而始终热衷于在全国扩

张建立起50个保龄球中心的计划。

[11] 诺尔·迪奇（Noel Tichy）的工作对于我们理解创作这一部分很有价值。

[12] 马洛斯的自我实现理论思想主张从人的自我发展来体现个人的道德价值，以个体的内在潜能的发展来阐述自我实现。马斯洛作为西方著名的人本主义心理学家，就是自我实现理论思想的代表者之一。——编者注

湛庐文化 Cheers Publishing
与思想有关 a nice book business

财富汇

卓越领导之道书系 GREAT LEADERSHIP

Organizing Genius

领导力之父、组织发展理论先驱
沃伦·本尼斯 经典四部曲·03

The Secrets of Creative Collaboration

七个天才团队的故事

「纪念版」

[美] 沃伦·本尼斯（Warren Bennis）
帕特里夏·沃德·比德曼（Patricia Ward Biederman）◎著
张慧倩 ◎译 徐中 ◎审校

Warren Bennis

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

Organizing
Genius

沃伦·本尼斯 经典四部曲·03

七个天才
团队的故事

「纪念版」

[美] 沃伦·本尼斯（Warren Bennis）
帕特里夏·沃德·比德曼（Patricia Ward Biederman）◎著
张慧倩 ◎译 徐中 ◎审校

浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

版权信息

本书纸版由浙江人民出版社于2016年12月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有•侵权必究

书名：七个天才团队的故事（纪念版）

著者：[美] 沃伦•本尼斯（Warren Bennis） 帕特里夏•沃德•比德曼（Patricia Ward Biederman）

译者：张慧倩

电子书定价：35.99美元

Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration

By Warren Bennis and Patricia Ward Biederman; and Foreword by Charles Handy

Copyright © 1997 by Warren Bennis and Patricia Ward Biederman

主编的话

杨斌　教授

清华大学副校长兼教务长

开设leadership类的课程伊始，我就打定主意，认真地称呼它作“领导之道”。倒不是为了简单地省“力”求异，而是包含些个自己的念想在里头。

一是想突出TO BE（是）与TO DO（做）不同。听者习者，是想有些即刻好用的法子、技艺，能够克敌制胜，佳绩可期。送他们来念课参训的法人、大人们，也有不少抱有希望收获回去更趁手的兵器。这都再正当不过了。“力”掌握于个体，服务于集体，可以度量，可以培养，可以作价，可收可发。但正当，不代表正确。那些后缀着“ship”的名堂，常常因为它忘怀了知识（K），超越了技能（S），融进了品性（A）。你所变成的，你所就是的，于他人可以发见、欣赏，但却不那么容易迁移，或迁移成了却了无生意。“成为领导者”，“作为领导者”，与“具备领导力”“谙熟领导学”不同。其不同，我想先从不用“力”做起。

二是想坦陈“坐而论道”的局限，为师的难。看成是本事，提高得靠实践、历练；看成是心性，则需要更长时间的积淀，抑或机缘遭逢的悟到、绽放。而写出来，讲出来，lost in words，几乎是一定的。开个诗歌课是个多难的事儿呢？诗歌鉴赏课上的七嘴八舌，或读几句就走心呆坐，但还没有逼到要叫人“写出诗句”或“活出诗意”。所以，要认命。也就是自说自话的说道（也最好还别布道），不敢轻易说有多少科学，但经过了组织与梳理，遵从逻辑，有所体系，不怕人说是wellorganized common sense（精装常识）——这年头常识常遭忽视。总有“听者有心”并愿意起而行之，反求诸己，自我修炼，把看到听到的“常识道”，与本身的使命、本心化成，内化调制为自己的“非常道”。谁之功？回首向来萧瑟处，百姓皆谓我自然。

再说千遍又何妨？领导这个词，在这里，在我所选的这些书里，不是职位，不是功绩，不是命令链条，不是炫目浩荡。它是一个或是一些人，让人更是人，让组织更向上，让社会更向前，让这些变化更有机地发生的实践。

为什么用卓越？讨论领导，常用的是有效，充满着还原论的机械；说伟大，又太多Kitsch表达。卓越各不同，横看成岭侧成峰。如果说领导像爱情一样，是世界上最容易观察到的却又最不容易理解的现象的话，卓越则更是多维多样，甚至，很多时候领导者之卓越、之所以卓越，与你“纯朴真挚、劝人向善”的意识形态存在矛盾。所以，我特意编选的这个“卓越领导之道”书系中的书，都有些思想上的耐人寻味，而不怎么是用力地鼓吹感召，都有些无心栽柳的边缘意识，却正合了这不确定时代的道道。

希望你通过阅读而享受思考，通过领导而获得解放。

推荐序1
经营梦想，引领变革
——领导的真谛

徐中博士
清华经管领导力中心研究员
领越® 领导力高级认证导师
学堂在线“中国创业学院”频道主任

人类进入21世纪，创新和全球化加速了各领域的变革。在中国，变革的速度、广度、深度和力度前所未有，领导力的重要性和紧迫性与日俱增。

2016年5月30日，华为总裁任正非在全国科技创新大会上说：“从科技的角度来看，未来二三十年人类社会会演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到……华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的‘机会主义’高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。”

在波士顿的哈佛商学院，领导变革权威约翰·科特（John P. Kotter）教授在最新出版的《变革加速器》（*Accelerate*：*Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*）中指出：我们正在穿越一条边界，进入一个充满难以预测的混乱和指数级变化的世界，我们对此尚未做好准备。

展望未来30年，中国将从长期的跟随，迈向局部的超越、全球的引领。任正非的观点代表了一批有远见的领导者对未来的思考，我们必须前瞻未来、面向世界，加速培养一大批根植中国、放眼全球、知行合一、使命必达的领导者。

湛庐文化本次集结领导力大师沃伦·本尼斯最有代表性的四部著作

《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》重新出版，对于我们了解近代西方领导力思想、认识现代组织的领导力真谛，迎接当下和未来的领导力挑战，具有重要的意义。

我第一次了解本尼斯是在2003年，当时阅读了清华大学杨斌教授翻译的本尼斯的大作《极客与怪杰》（*Geeks and Geezers*），对书名、研究方法，以及“熔炉”“赤子态”“适应能力”等新概念深感好奇。此后，陆续阅读了《领导者》《成为领导者》等多部著作，也在多个国际领导力论坛上听到众多学者对本尼斯的赞美和思想的引用，让我的领导力研究和教学受益匪浅。

在领导力研究领域，沃伦·本尼斯被誉为“领导力之父”“领导学大师们的院长”，他先后担任过四任美国总统（约翰·肯尼迪、杰拉尔德·福特、林登·约翰逊、罗纳德·里根）的顾问团成员，众多《财富》500强公司的顾问、董事，星巴克董事长霍华德·舒尔茨称其为导师。2000年5月，《金融时报》称本尼斯为“将领导力确立为受人尊敬的学术领域的教授”。2007年，《商业周刊》将本尼斯评为十大最有影响力的思想领袖之一。

哈佛商学院教授、《真诚领导力》（*Authentic Leadership*）作者比尔·乔治（Bill George）称颂本尼斯：

> 如果说彼得·德鲁克是“管理学之父”，沃伦·本尼斯就是“领导力之父”。沃伦·本尼斯第一个提出，领导力不是一系列天生的特质，而是持续一生的自我探索的结果。这个自我探索的过程让人们成为更完整、更圆满的人，成为对自我有清晰觉察，并能激发他人最佳潜能的人。

本尼斯的一生，既是对领导力学术探索的一生，更是对领导力实践追寻的一生。1944年，19岁的他成为第二次世界大战欧洲战区最年轻的步兵指挥官，战争的“熔炉”锤炼了他，开启了他探索领导力的独特视角。退役后，他先后在安蒂奥克学院和麻省理工学院学习经济学、心理学和商业。20世纪60年代，他在麻省理工学院研究群体行为之时，就已经预言并促进组织勇往直前地迈向更少等级、更加民主和

更有适应能力的新组织。1967年，他先是辞去了在麻省理工学院轻松且回报颇丰的教职，到崭露头角的纽约州立大学布法罗分校担任了4年的教务长，1971年—1978年，出任辛辛那提大学的校长。之后，本尼斯在南加州大学沉下心来深入研究和思考当代领导力的挑战与出路，撰写了《领导者》《成为领导者》等20多部著作，开创了领导力研究的新时代。

在本尼斯看来，领导力与情境、追随者、任务密切相关，必须与时俱进。关于领导力的概念，据统计有850多个。对此，本尼斯打了一个比方：在某种程度上，领导力就像美，很难定义它，但当你看到它时，你就知道那是美。

为帮助读者更好地了解和理解本系列图书的要点，在此对四部著作做一个简要介绍：

1.《领导者》论及的是“领导者是什么人”。本尼斯团队耗时两年采访了90位领导者，其中60位是成功的CEO，另有30位则是公共服务领域的杰出领导者。其主要结论是：

- 领导者有四大共同的主题策略：策略一，通过愿景唤起专注；策略二，通过沟通赋予意义；策略三，通过定位赢得信任；策略四，通过自重实现自我成长。
- “领导”与“管理”是两个不同但互补的概念，“管理者是把事做对的人，领导者是做对的事的人”，“管理”意味着“带动、实现、负责、指挥”；而“领导”是“影响、指引方向、过程、行动、提出意见”，领导意味着有效的愿景和决断，管理意味着熟练的日常业务运营。

2.《成为领导者》是本尼斯最重要的一部著作，以宏大的美国历史画卷探讨了领导力的作用、形成与挑战，通过对数十位领导者的深入访谈与研究，讨论了领导力的方法论：人们怎样成为领导者，他们怎样领导，以及组织是怎样鼓励或者限制有潜力的领导者。

- 《成为领导者》是基于这样一个假定：领导者是那些能够充分表现自我的人。他们知道自己是什么人，知道自己的优

点和缺点是什么，知道该怎样去充分利用自己的优点、弥补自己的缺点。他们还知道自己想要的是什么、为什么有这样的目标，以及如何通过有效的沟通共同的目标赢得他人的合作与支持。他们知道该怎样去实现目标。充分表现自我的关键是了解自我和外在的世界，而了解的关键是学习——从自己的人生和经历中学习。

- 新经济是靠智力资本推动的，这也将是21世纪经济的特征。一家公司最重要的资产是办公楼、厂房和设备的时代已经一去不复返了。今天，创意是全球经济的发动机和货币。对领导者以及想要成为领导者的人们来说，新经济的真谛在于其力量源自创意而非职位。
- 领导者们都认为领导力不是天生的，而是后天造就的，而且更多的是靠他们自身的努力而非任何外在的途径。其次，他们都认为，没有哪个领导者原本就打算成为一个领导者，确切地说，他们是想充分自由地表现自我。换句话说，领导者没有兴趣向他人证明自己，他们始终关心的是表现自己。这一至关重要的差别是一个“熔炉”，决定了一个人是“被驱策”还是“主动领导”。在整个人生中，他们都在不断地成长和发展自我。
- 领导的六个基本要素：第一，指引性的愿景（guiding vision）;第二，激情（passion）;第三，正直诚实（integrity）;第四，信任（trust）；第五，好奇心（curiosity）；第六，勇气（daring）。
- 领导者的七个主要品质：专业能力、概念能力、业绩表现、人际能力、鉴赏力、决断力和品格（character）。在未来的世界中，卓越领导者的核心软技能是：人际能力、鉴赏力、决断力和品格，以及适应能力（adaptive capacity），适应能力让领导者能够迅速、聪明地应对持续不断的变化。
- 真正的领导者不是天生的，而是后天造就的，并且通常是自我造就的。领导者创造自己（leaders invent themselves）。领导者创造自己的方式就是培养自己的品

格和愿景。

- 人人都有领导力，但并不是人人都会成为领导者。

3.《七个天才团队的故事》研究了美国历史上七个具有持久影响力的团队：迪士尼电影公司；施乐公司的帕洛阿尔托研究中心的伟大团队；苹果公司团队；克林顿竞选团队；“臭鼬计划”与隐性飞机团队；黑山学院；“曼哈顿计划”团队，总结出了伟大团队的15条经验。这本书对于从事颠覆式技术创新的创业团队尤有启发。

- 全球最大的猎头公司光辉国际（Korn Ferry）及《经济学人》杂志最近对一些跨国公司高管所做的研究证实了我们的理论：未来的机构将领导团队来管理。
- 伟大的领导者和追随者总是致力于富有创造性的合作。一个有天赋的人就能够解决我们所有问题的时代早已一去不复返。如今我们面对的问题来得太快，也太复杂，以至于要解决它们，我们需要优秀的领导者甚至是领导团队率领下的人才群体。
- 要领导一个优秀的团队，领导者不必具备团队成员具备的所有技能。他必须具备的是愿景、感召他人的能力以及正直。
- 伟大团队是完全投入到惊心动魄的探索过程中的组织，充满活力与创意，成员多姿多彩、才华洋溢，并在极高的风险和时间压力下工作。
- 伟大团队很少有士气问题。成员大都自动自发，陶醉在解决问题的喜悦中。全体的注意力集中于一个伟大的计划，对于一般环境下所产生的困扰全无知觉。
- 金钱不重要，职业生涯也无所谓，项目重于一切。这不是一份工作，而是一项使命，由眼中闪烁着火花的一群人执行。
- 领导一群天才，领导者首先要赢得相当的尊敬；让天才认为他说的话有价值，因为天才总是可以有其他的选择；还要能激发彼此信任，并值得大家信任；同时要谦恭殷勤——虽然彬彬有礼并非伟大团队的特点，但想要带领伟大团队

的人必须具备这个特质。

4.《经营梦想》是本尼斯30年研究精选，汇集了他全部领导力论著的精华，书中的每一页都闪耀着他的才华和智慧。他认为，通过拥抱和“经营”一个真实的梦想，领导者就真正地肩负起塑造未来的责任。

- 本书重点探讨的就是领导者与其梦想的关系，以及他的组织与其梦想的关系。深入探讨领导者如何推动领导和管理变革。
- 第三部分专注于品格和道德。对那些留下了真正遗产的领导者们来说，品格和道德是最宝贵的优点。每一个组织都怂恿其领导者专注于眼前的当务之急，而代价就是忽视那些决定我们所有人生活质量的大问题。
- 事实上，领导者就是那个未来梦想的化身。一个梦想就是一张路线图。它告诉我们怎样前往与命运碰头的约会地点；梦想就是一系列富有想象力的假设，摸索着走向存在于我们意识深处的栩栩如生的理想境界。

本尼斯的领导力思想、理论与实践具有广阔的历史视野、精微的人文情怀、如炬的全球前瞻，希望从推荐序的点滴光辉映射出大师的卓然风采。

就在本书系即将付印之际，2016年9月10日上午，具有开创性意义的跨文化全球领导力项目，旨在培养具有全球视野、致力于推动人类文明进步的未来领导者——清华大学苏世民学者项目举行了开学典礼，迎接首届入学的来自31个国家的110名苏世民书院的学生。中国国家主席习近平和美国总统奥巴马分别发来贺信，表达对首届学生的祝贺与期待。由此可以看出，领导力教育已经成为中国高校教育改革的重要方向，逐渐迈进青少年教育的核心区域。

彼得·德鲁克说：领导者的首要任务是定义使命。使命即是初心。学习与发展领导力，我们需要时常问问自己：我的初心是什么？

最后，感谢湛庐文化董事长韩焱女士、高级副总裁张晓卿女士、

总编辑董寰女士的信任，让我领衔重新审校和翻译这四本书，特别是因为连续创业的原因，一再延误书的出版，使得自己一直惴惴不安、深感愧疚。

感谢第一版的译者姜文波，感谢赵岑博士、徐琨女士百忙之中重译《领导者》，感谢胡金枫女士在翻译过程中的参与和支持。感谢我的太太佛影女士长期以来的包容和支持，她总是为一些精彩的翻译手动点赞，给我莫大的鼓舞。

由于译者水平所限，不当之处，敬请指正！

共勉。



扫码关注庐客汇，

回复“七个天才团队的故事”，

听徐中老师亲自讲述本尼斯的领导力智慧。

推荐序2
怀抱梦想，追寻未来

查尔斯·汉迪
欧洲最伟大的管理思想大师
管理哲学之父

世界上有很多“团队”，但只有少数能成为“伟大团队”。如何从前者变为后者，是每一位领导者心中的梦想。本书为此提供了有益的线索，找到了一些答案，但也留下了一些未解之谜。

伟大团队希望“在宇宙间留下印记”——这是苹果电脑公司CEO史蒂夫·乔布斯对麦金托什（Macintosh，简称Mac，俗称Mac机或麦金塔机）[(1)] 计算机开发团队所说的话。伟大团队如同火箭一般，瞬间爆发，旋即销声匿迹，只留下他们创造的成果（如：第一枚原子弹、一座全新的学校、一台惊人的计算机或一组带给全世界欢笑的卡通人物）。我们不由心生疑问：这些奇迹能够重现吗？或者像蝴蝶般，仅能奉献出美丽而短暂的一生？在团队解散之后，生命的活力还在吗？或者能借由他们的创造物永生不灭？

沃伦·本尼斯有一种伟大的天赋，他能够从他人看见的事情，或者旧闻当中，找到意义和价值。　　他与比德曼使昨日重现眼前，营造出“真愿我在场”的感受，并从中提炼出适用于每个人生活与工作的经验教训，这对于那些想开创出一片天地的人来说尤为重要。

两位作者行文流畅，让人在不知不觉间将他们的信息吸收到潜意识中去。过去，我常自以为发现了了不起的新构想，事后却汗颜地发现已在本尼斯的书上读过，这次也不例外。这七个伟大团队的故事如此生动，令读者对每一个人物都产生了偷窥似的亲密感。在他们两位的协助下，读者虽然旁观，但体悟却很可能比当事人更深刻。

“组织天才”（Organizing　Genius）应该是两相矛盾的词语的结

合，它们既互相冲突，又是人们渴望而不可求的期望。然而，本尼斯与比德曼却找出了15条经验，在最后一章作出精彩的总结，其中有些观点颇令人惊讶——真正重要的不是“金钱”，而是“游戏的刺激”。 这不禁使人怀疑：在管理者身上花费重金，是否正默认了这场“游戏”毫无刺激可言。两位作者还发现，才华需要有“恰当的发展空间”——伟大团队中的角色是不能互换的，所以在日常工作团队中，如果为追求效率的提高而坚持角色互换，就是排除了迈向伟大的机会。

事实上，在本书所介绍的团队中，“效率”并不常被提及。这些团队受使命感的驱使，竭力追求与众不同，既不在意工作时间和环境，也不以赚钱为目标。但追求效率、生产力和立竿见影，难道就真的是迈向伟大的障碍吗？

这些故事背后似乎隐藏着迷惑。但最后提出的问题却最令人不安：工作刺激会不会蒙蔽对结果的客观判断？在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室（Los Alamos National Laboratory, LANL）(2) 制造原子弹的团队中，有人也曾如此担心过（但那是在任务完成之后）。换句话说，我们是否经常为了达到目的而自圆其说？

数十年来，本尼斯一直在撰写有关领导力和组织方面的书和文章。30年前，我第一次见到他，是在麻省理工学院的斯隆管理学院，此后，他对我的人生影响深远，一如他影响了许许多多人。和大多数教授的不同之处在于：身为一所了不起的大学的校长，他始终身体力行自己的学说。因此，这本书是他个人天赋的发扬光大，充分结合了他的广博学识与深刻经历。就像所有好书一样，当你沉醉其中时，必会感觉回味无穷。

组织常常是人类灵魂的牢笼。所幸的是，本书为人们带来了一线希望，提供了新生活的源泉。我已经受益良多，相信读者们也会获得新的启迪！

---

(1) 麦金托什，苹果电脑其中一个系列的个人电脑型号，是苹果电脑继LISA后第二部使用图型用户界面（GUI）的电脑，也是首次将图形用户界面广泛应用到个人电脑之上的电脑。——编者注

(2) 洛斯阿拉莫斯国家实验室，世界著名科研机构，主要承担美国核子武器

设计工作，成立于1943年，位于新墨西哥州，隶属于美国能源部。洛斯阿拉莫斯国家实验室的研究领域包括国家安全、可再生能源、医药、太空探索等。——编者注

前言
雪夜对话的回响

本书源于40年前我和玛格丽特·米德（Margaret Mead）[(1)] 的一席对话。当时，米德因社会行动论（social activism）及其在文化人类学上的成就早已蜚声国际，而我仅是初出茅庐的麻省理工学院的经济学助理教授。一个雪夜，我来到哈佛大学聆听米德的演讲，并在演讲结束后和她交流。我一直都十分关注杰出的团队合作，很想了解为什么“伟大团队”会比具有天分的个人有更高的成就。我告诉米德，我想写一本书，探讨才华横溢的人如何合作以改变世界。

“这个想法非常好，”米德说，“这个题材从来没有人写过，你应该称它为‘智慧的团队’（sapiential circles）。”

数十年后，我才写完这本讨论“创造性合作”的书。在这期间，我沉迷于各种形式和风格的领导力研究，访问了几十个领域的数百位领导者，致力于精准发掘出使某些领导者成功、却使其他人失败的态度和行为。与此同时，我继续研究团队如何应对变革，这在当今动荡不安的世界里绝对是最为重要的。了解得越多，我就越是认定把团队与领导力视为个别现象来观察是不够的。最令人振奋、最能撼动世界的团队都是由一位能干的领导者和一群杰出的成员，在彼此尊重的情形下组合而成的。只有在团队中的每一分子（不论是领导者还是成员）都能自由发掘出全部潜力时，才能造就伟大的团队。本书描述的重点是：以各种方式组织一群天才，让他们既能创造伟大的成就，又能体验成就所带来的愉悦与个人的改变。 在今天由达尔文的物竞天择理论支配的经济环境下，唯有能够充分发挥成员创造力的团队，才有生存的机会。

本书由我与比德曼合著，也算是一个合作的结果。比德曼是一流的作家，也是我多年的老友，偶尔与我合作写书。你可以看到我们所选的书名并非米德博士的建议，而是采用《七个天才团队的故事》；

书中的内容，一部分是团队的历史，一部分是团队建设的工作方法，还有一部分是关于为何某些团队能够成就卓越，而大部分团队却仍旧在困境中苦苦挣扎的思考。

沃伦·本尼斯

加州圣塔莫尼卡

1996年11月

---

(1) 玛格丽特·米德（1901—1978），美国女人类学家，20世纪最著名的人类学家之一。1978年逝世后获授总统自由勋章。——编者注

目录

推荐序1　经营梦想，引领变革——领导的真谛
推荐序2　怀抱梦想，追寻未来
前言　雪夜对话的回响
01　伟人的终结　孤胆英雄和伟大团队
02　迪士尼动画　沃尔特与他的团队
03　叛逆之心　施乐帕洛阿尔托研究中心和苹果电脑公司
04　销售希望　克林顿竞选团队
05　“臭鼬计划”与隐形飞机　洛克希德飞机公司
06　黑山实验　黑山学院
07　曼哈顿计划　美国洛斯阿拉莫斯国家实验室原子弹团队
08　伟大团队的15条经验

01

伟人的终结
孤胆英雄和伟大团队

每个人与同伴在同一阵线并肩工作，接受各种建议、互相比较、彼此竞争等刺激时，都会做得更加出色。伟大的事情由一人独自完成固然有其缘由，但比起更愉快、更有利于成长的环境，则往往需要付出加倍的辛劳。

——亨利·詹姆斯

“

WARREN BENNIS

THE SECRET OF CREATIVE COLLABORATION

没有任何一个人的智慧能及得上所有人的智慧之和。尽管那些以银质子弹击溃障碍、纵身跃过高耸建筑的孤胆英雄一直驰骋于我们的想象中，但在现实中，有不少团队往往未经刻意安排，却成功地融合了个人与集体的力量，创造出了崭新而美妙的事物，以截然不同却经得起考验的方式，重新改造了世界。正如作家布里吉的观察：“集体合作是激发最佳创造力的秘诀。”

”

Great Groups are full

of talented people

who can work

together.

伟大团队充满能够合作共事的天才。

个人成功的神话始终深植于美国人心中——从午夜骑士里维尔[(1)] 到篮球明星乔丹，比比皆是。美国是一个迷恋英雄的国家，迷恋那些能够面对挑战、征服逆境的白手起家的英雄。我们对领导力的观点，夹杂着自己对英勇气概的开放，以致分不出“领导者”与“英雄”或“知名人物”之间有什么不同；在这个社会上，领导力往往被视为是与生俱来的个人特质。

不过我们都知道，齐心协力与集体合作变得越来越重要。在这个日益密切的全球村里，科技与政治的复杂性与日俱增，个人的作用越来越有限。正因为认识到这一点，我们越来越常谈到团队合作的至关重要性。但是，尽管“合作”日益重要，我们的文化依旧停留在倡导出类拔萃的个人的阶段。我们始终活在认同个人成就，而非团队成就的社会文化中。

走出独行侠的迷思

尽管那些以银制子弹击溃敌人、一跃而过高耸建筑的孤胆英雄继续驰骋于我们的想象中，但我们都很清楚还有另一种现实存在——古往今来有不少团队往往未经刻意安排，却成功地融合了个人与集体的力量，创造出崭新而美妙的事物。例如，包豪斯学院[(2)]、曼哈顿计划[(3)]、瓜奈里四重奏乐团[(4)]，围绕在电影制片人弗朗西斯·福特·科波拉[(5)]及乔治·卢卡斯[(6)]身边的年轻电影工作者，开发出超级个人计算机的年轻科学家和计算机黑客、互联网的发明者等，这些都只是少数伟大团队，他们以截然不同却经得起考验的方式，重新改变了世界。

我们应该清楚，像我们这样复杂而技术发达的社会，凡是最重要的计划都需要许多才华横溢之士共同参与。无论我们打算发展一项全球业务，还是发掘人脑的奥秘，都不能指望单靠一人完成，不论此人多么才华横溢，或是精力充沛。有太多的问题需要辨识和解决，有太多的联系需要建立。我们虽然宣称合作十分重要，却抗拒集体创造。

不切实际的想象使我们拒绝接受事实，沉迷于独行侠的神话中，浪漫地以为伟大事物通常是由一个“人中龙凤”独自成就。尽管存在相反的证据，我们仍倾向于将成就归于伟大人物，而非伟大团队。

团队为王

在这个全球村中，最重要的商品是“即时信息”，因此合作不但是必要的，而且是必然的。除了极少数情况外，一个人的力量总是太小，不足以创造出伟大的成果。全球最大的猎头公司光辉国际（Korn Ferry）及《经济学人》杂志（*The Economist*）最近对一些跨国公司高管所做的研究证实了我们的理论：未来的机构将领导团队来管理。当受测者被问到未来十年内，谁将在他们的全球性组织中拥有最大的影响力时，61%的人认为是“领导团队”，14%的人认为是“一位领导者”。可是这并不代表我们不再需要领导者，而是必须承认一种新模式：伟大的领导者不再单独存在，而是与伟大团队共存。 在这种富有创造力的组合下，领导者与其团队能够共同达成“绝非一人所能完成的事物”——领导者通过团队展现“伟大”，并协助团队成员展现“伟大”。



伟大的领导者不再单独存在，而是与伟大团队共存。领导者通过团队展现“伟大”，并协助团队成员展现“伟大”。

本书以系统化的方式来考察伟大团队，希望找出他们的团队奇迹究竟是如何创造出来的。我们可以选定任何数量的合作团队——从振兴纽约哈林区的艺术家，到发展人体基因工程的科学家，最终，我们选择了以下七个具有持久影响力的团队。

1．迪士尼电影公司，1937年创造了《白雪公主与七个小矮人》卡通片。
2．施乐公司的帕洛阿尔托研究中心（Palo Alto Research Center，简称PARC）的伟大团队。

3．苹果公司，他们把计算机变得易于使用。

4．继卡特总统之后，1992年首度将民主党候选人送进白宫的克林顿竞选团队。

5．洛克希德飞机公司内部，负责最高机密“臭鼬计划”（Skunk Works），结果制造出革命性隐形飞机的航空及材料工程师团队。

6．知名的艺术学院兼实验社区黑山学院（Black Mountain College）。

7．最具榜样的伟大团队：“曼哈顿计划”团队。

为何是这七个团队？这些选择之所以刻意强调20世纪“以美国为大本营”的团队，是因为20世纪正是美国在集体成就方面的黄金时代（法国观察家托克维尔[(7)]在150多年前就注意到：美国人似乎具有集体行动的天赋）。同时我们着重选择的是一些曾对我们共同的现状带来重大改变的团队。“曼哈顿计划”开启了核武器时代的益处与恐怖，显然很够格。而影响没有这么明显的迪士尼动画公司也相当符合——迪士尼公司的艺术家们在沃尔特·迪士尼（Walt Disney）这位幻想家的带领下，创造出一种持久的新艺术形式。沃尔特和哥哥罗伊·迪士尼（Roy Disney）创建的制片厂，始终是全世界娱乐事业与休闲事业的典范，兼具创意及效益。

这七个团队在许多方面都是伟大的。它们皆由才气过人的成员所组成，而且都完成或创造了精彩绝伦的新产品，不但影响深远，还在其他方面激发出创造性合作。率领苹果电脑公司的乔布斯说过，这些团队都“在宇宙间留下印记”。值得注意的是，除了黑山学院，它们全都致力于创造外在于团队的实质性事物，例如：一部电影、一台计算机、第一架隐形飞机等。执行切实的项目时，团队似乎最有成就（如建造第二座校园时的黑山学院）；项目让这些人共聚一堂，并激发出他们在团队中的最佳表现；项目结束后，团队往往就解散了。

由于人们一味迷信“个别的”天才——比如崇拜电影导演和高知名度的企业家，因此我们可能低估了有多少创造性工作是由团队完成的。如今，一篇重要的科学论文，可能是几百人的杰出思维与实验工作的结晶。

伟大团队可以是一个诱因、一种检验、一个回音壁，是灵感、支持甚至爱的源泉。

集体合作也在艺术界不断出现，虽然我们有一种错觉，就像法国心理学家克劳德·伯纳德（Claud Bernard）所说的：“艺术是我，而科学是我们。”最典型的例子是米开朗基罗的不朽杰作——西斯廷教堂圆顶天花板上的壁画。在我们心目中，我们只看到米开朗基罗——一个酷似影星查尔顿·赫斯顿（Charlton Heston）的人，趴在远离教堂地面的鹰架上，孤独地卖力作画；事实上，却有13个人帮他画这幅作品。米开朗基罗不单是画家，而且还如同传记作家威廉·华莱士（William E.Wallace）所说，是一个具有相当规模的企业的领导人，这个企业以他的名义集体创作艺术（华莱士在《纽约时报》的这篇评论有个巧妙的标题：《总裁米开朗基罗》）。

其他画家也有集体创作的经验，于1982年发表的《艺术圈与艺术家的形成》（*Artists’ Circles and the Development of Artists*）就是一篇有代表性的文章。社会学家迈克尔·法雷尔（Michael P. Farrell）在文中介绍了法国画家们的合作组织，其中包括：开创印象派画风的莫奈、马奈、德加以及雷诺阿等人。莫奈和雷诺阿经常在巴比松森林并肩作画。有一段时期，两人的画作近似到莫奈必须细看签名，才能分辨出画作究竟是谁的。布拉克和毕加索的合作也极为密切，立体画派就是因此而诞生的。连续好几年，两人几乎天天见面，不断讨论他们革命性的新画风，力求与对方相似，甚至连衣着都保持一致——都穿机械师所穿的服装，他们戏称自己和飞行先驱莱特兄弟并驾齐驱。后来布拉克将他们创作上的互相依赖，称为“两个捆绑在一起的登山者”。

创造性合作也可见于其他艺术形式。“拍电影”几乎从定义上就能看出是一种集体合作。而取名自一种会移动真菌的皮洛伯洛斯舞蹈团（Pilobolus），创始人是来自于达特茅斯（Dartmouth）的几个运动迷，在跟着一位难得一见的舞蹈老师艾莉森·蔡斯小姐（Alison Chase）学舞后创办的。蔡斯在多年的训练中一直很重视集体探索的

过程。所以这支创新舞团的一位团员后来回忆道，他们大部分人几乎没有什么舞蹈技巧，所以只能自己发明。“这绝不是一人所能办到的。”舞团创始人乔纳森·沃肯（Jonathan Wolken）对作家约翰·布里格斯（John Briggs）说。作家通常也是集体合作的获益者，布鲁姆斯伯里文化圈（Bloomsbury Group）就是此类的诸多团队之一，虽然其成员的怪异行径被后人一再描述到令人麻木。此外，20世纪20年代，帕克女士[(8)]与她声名狼藉的作家朋友经常在纽约曼哈顿的艾根金旅馆[(9)]聚会，互放厥词，也正是集体力量比尖酸刻薄的个人更有影响力的典型。

在法雷尔谈艺术圈子的文章中，一开始即引用英国小说家亨利·詹姆斯[(10)]对集体创作的颂赞：

> 每个人与同伴在同一阵线并肩工作，接受各种建议、互相比较、彼此竞争等刺激时，都会做得更加出色。伟大的事情由一人独自完成固然有其缘由，但比起更愉快、更有利于成长的环境，则往往需要付出加倍的辛劳。

詹姆斯所言极是。有才华的人独立奋斗，也许会虚掷光阴多年去探索一个毫无结果的问题，或是沉溺于创作过程，却得不到成果。伟大团队可以是一个诱因、一种检验、一个回音壁，是灵感、支持甚至爱的源泉。 百老汇作曲家朱尔斯·史坦恩（Jules Styne）说他一定要有合作对象：“在剧院里，你一定得有个能说话的人，不能一人枯坐在房间作曲。”

伟大团队的特质

我们选中这七个团队，一个原因是它们涵盖了各种可以进行集体合作的行业（包括教育界）；另一个原因是，它们都很传奇。伟大团队是完全投入到惊心动魄的探索过程中的组织，充满活力与创意，成员多姿多彩、才华洋溢，并在极高的风险和时间压力下工作。我们希望每个人都会对其中的某些团队感兴趣。这些团队全都专注于创造性地解决问题，而每个团队所遇到的具体问题以及找出的解决之道正是

它们的与众不同之处。你会发现，每个团队的故事都是对本章所介绍的主题和理念的展示、启发和延展，同时你也会发现，面对具体难题时，人们如何给出高明的解决方案。

你也许会问，为什么要将焦点集中在伟大团队身上，而不是在我们工作、执教以及置身其中的机构上呢？理由是，我们相信“伟大”永远是更好的老师。平庸的教训俯拾即是，真正的奥妙和原创性则仅见于堪称典范的例子里。要了解这些珍贵的资源（天才）如何艰辛地组合在一起，创造出改善全人类生活的成就，就要先研究伟大团队。

这个需要是非常迫切的。未来的组织将越来越依赖成员的创意才能生存下去。而这些组织里的领导者，必须既能保留富有才华、思想独立的成员，又能提供自由，让他们从事最杰出、最富于想象力的工作。可是我们对领导力与团队的传统认知，则持续荣耀了领导者，牺牲了组织。伟大团队所树立的是一种新典范：领导者是众多杰出成员中的一员，大家是平等的。在真正的创造性合作中，工作是一种愉悦，唯一的规则与程序是推进共同的事业。

从心理和社会方面来看，伟大团队均不同于一般团队。伟大团队很少有士气问题。 成员大都自动自发，陶醉在解决问题的喜悦中。全体成员的注意力都集中于一个伟大的计划，对于一般环境下所产生的困扰全无知觉。

很显然，这其中必定有我们的学校、办公室，甚至社区值得学习之处。举例来说，课堂上的集体合作在传统上已成禁忌，而且被定义为某种形式的作弊。但是我们在伟大团队中发现，集体合作只会使我们的课堂氛围更愉快、更有成效。伟大团队还为那些缺少激励、令人透不过气的工作场所带来了什么启示呢？请看看大伙儿工作得多么拼命，即便没人监管也是一样。当智慧卓绝之人握有自由和利器，受命去完成一件富有意义的艰巨任务时，士气多么高昂。假如我们的组织也能像伟大团队一样，人人竭尽所能、贡献智慧，只专注于工作、不在意小节，自我意识完全植根于才华与成就感，这个组织将会多么丰富和快乐啊。

领导者是众多杰出成员中的一员，

大家是平等的。在真正的创造性合作中，工作是一种愉悦，唯一的规则与程序是推进共同的事业。

每个伟大团队都有其独特的成功之道，同时也有他们的共同点。想象一下，25年前，你是施乐公司帕洛阿尔托研究中心墙上的一只苍蝇。这是第一台具有用户友好性的（user friendly）计算机诞生的地方。这个办公室本身并没有什么特殊，但气氛紧张，充满了伟大计划即将在此实现的感觉。这个团队的多数成员都很年轻，大概二三十岁，而每个人都知道受命进行这项计划是一种荣誉。虽然施乐公司是企业界的巨擘，但帕洛阿尔托研究中心却没有隶属于大企业的感觉，没有来自总部的“统一章程”，气氛倒有点像是某所一流学府的研究院。大伙儿穿着休闲凉鞋和T恤；每周开会时，随手抓一把椅子坐下。虽然整个团队忙得无暇进行哲理性思考，但是任何参与者都会告诉你，他们情愿待在这里，也不愿在其他地方工作。金钱不重要，职业生涯也无所谓，项目重于一切。在某些情况下，个人的人际联系都被中断或搁置。当你在实验室待到半夜，身边有几个与你同样着魔的同事，拼命想解决一个紧急问题之际，想拥有个人生活是很困难的。这不是一份工作，而且是一项使命，由眼中闪烁着火花的一群人执行。

伟大团队有一些奇特的共同点。比方说，他们会在极其简陋，甚至寒酸的场所进行了不起的工作。但将来会有人写书，分析何以这么多创新的企业——包括迪士尼、惠普以及苹果电脑，是在车库中诞生的。迪士尼公司的动画家通常在破旧的临时斗室中工作。黑山学院最精彩的成立初期，校园是租借的，到了夏天还必须将所有设备存放在阁楼上，以便让真正拥有房舍的教会搬回来继续聚会活动。“臭鼬计划”在加利福尼亚州最不起眼的伯班克市[11]一幢紧临机场、没有窗户的建筑内秘密进行，而已故的臭鼬计划负责人本·里奇（Ben Rich）表示，那个地方“简直像炸弹掩体一样令人快活”。

我们可以想象，伟大的事物何以多半在平凡或卑微的环境下完成？不起眼或不吸引人的环境或许能激发创意，使众人从零开始，释

放心灵去梦想各种可能。而壮丽的景观和现代化的装潢说不定会使人分心，反而破坏重要的工作。不过事实上，伟大团队内的成员大都很少花时间注意周遭，他们偏偏具有视野狭窄症。无论是赶在德国之前制造出炸弹，或是发明一台连小孩子都会使用的计算机，总之，在伟大团队中，“计划”才是最重要的，“正确的工具”也是关键，豪华的环境则排名在后。 于是，伟大团队的办公室往往就像特雷西·基德（Tracy Kidder）在《新机器的灵魂》（*The Soul of a New Machine*）一书中对老鹰（Eagle）计算机办公室所做的描述：“有如心理学家为小动物所建造的实验用堡垒。”

伟大团队都有了不起的领导者。 结果自然是：当他们失去领导者时，就会失去方向。1966年沃尔特去世后，迪士尼公司正是如此。这实在是一个悖论。伟大团队是社团性、非等级的，由能干的个人所组成，这些人往往具有反权威的性格。但是，这些团队却都有一个强大的精神领导者。这些领导者或许像曼哈顿计划中高高在上的奥本海默，或是像帕洛阿尔托研究中心的泰勒（Kennedyesque Bob Taylor）。他们有的看起来也许像迪士尼那样单纯，不谙世故；有的则像乔布斯与卡维尔[(12)]，如同青少年一般肆无忌惮。不过所有的领导者都具有共同的重要特质。

首先，他们都善于识别人才。 伟大团队似乎会自行成长：某些地点和某些人几乎就是杰出、刺激的代名词，成为吸引人才的磁场。例如，在德国哥廷根（Gottingen）进行的物理研究，吸引了奥本海默等多位伟大的科学家；还有，在旧金山盛极一时的“垮掉的一代”运动[(13)]，则吸引了许多作家参与。但是伟大团队也要靠塑造。网罗合适的人才，是建立伟大团队的第一步。 伟大团队的召集人必定不怕雇用比自己更高明的人，他所寻求的人才具备：

- 出类拔萃的专业能力。
- 与他人合作的能力。

计算机先驱阿伦·凯[(14)]追忆帕洛阿尔托研究中心的泰勒是“一位天才的鉴定家”，他所吸引的人才兼具了才华和集体合作的能力。迪士尼动画公司的负责人彼得·施赖德（Peter Schneider）寻找的也是既

有才华，又能与他人并肩工作的人——这些人追求的是共同的梦想，而非单纯的个人目标。施赖德绝不起用那些“不能在游戏沙池中与他人愉快共事的人”，不论他多么能干。

能够与他人合作，并非传统所谓的“融入”。芝加哥公牛队的明星球员丹尼斯·罗德曼（Dennis Rodman）虽然作风浮夸，教练菲尔·杰克逊（Phil Jackson）却非常珍惜他为这个冠军队所带来的一切。杰克逊经常引用印第安人苏族及其他原住民的风俗来启发队友：“罗德曼是我们的福气，因为他好像一个部落中的小丑，是一个穿着错乱、倒着走路的特别人物。但他受人尊敬，因为只要你看到他，他就会给你带来真正的改变。”

如何寻找有能力担负重任之人呢？有些领导者表示，要寻找“眼中带有火花的人”，也有人依赖测验。发明家爱迪生就是一位既具备直觉，又条理清晰的领导者。他喜欢让应征者参加有时间限制的考试，试题有150道，包括科学、历史、工程和其他主题。爱迪生相信记忆力是良好决策的基础，因此试题包罗万象，从“皮革如何染色”到“12厘黄金的价格是多少”都有。协助开发互联网的心理学家利克莱德[15]，依赖的是米勒模拟测验，也就是提出：“如果‘北’相对应于‘南’，那么‘蓝色’应相对于什么”的正确答案是“灰色”。利克莱德相信，凡测验成绩出色的人应该都具备渊博的知识并重视人际关系。他说：“只要参加米勒模拟测验的人能得85分或更高分，我就雇用，因为他一定非常擅长某一方面。”

招募人才的过程通常也是一个“建立承诺”的过程。数据通用公司（Data General）的汤姆·魏斯特（Tom West）和他的同僚，就会向可能被聘用的人介绍他们的秘密计算机计划，以及成员必须多出色才能入围，能够中选者则犹如凤毛麟角。结果获选人都自认为是受人艳羡的精英，不论工作多繁重、报酬多微薄都不介意。臭鼬计划的创始人——传奇人物凯利·约翰逊（Kelly Johnson）只聘用每项专业中最优秀的人才（迪士尼也这么做）。他下属的一名中尉写信给《追求卓越》（*In Search of Excellence*）一书的作者汤姆·彼得斯（Tom Peters）：

> 每个人都被告知，他们被选中是因为他们最杰出。不论这到底是不是真话，但人人都相信，而且拼了命也要表现出最高水平。

谁会成为伟大团队的一员？这些参与者往往都很年轻，35岁就算年长了。从历史上看，女性也曾创立过一些了不起的团队。1909—1910年，纽约市的女式衬衫罢工运动，就是一个例子。一群由女性工运组织者、青少年劳工（大部分是意大利裔和犹太移民）、大学生，以及上流社会女性组成的“貂皮大衣军团”，集合了纽约东区南部毛衣店的3万名劳工发动罢工。她们行动一致，号召正义，全体穿着白衬衫和长裙，冒着被打、被捕、收入减少的危险，团结在一起。她们的抗争虽然并未引发多少长期改革，而且因一年后，三角牌女式衬衫（Triangle Shirtwaist）工厂发生一场大火夺走146条人命，而被笼罩上一层阴影，不过这次行动却是女性团结一致寻求变革的体现。其中不少罢工人士也加入了其他伟大团队。例如罢工领导人欧莱丽[16]就是“美国有色人种促进协会”（CAACP）的创始人之一，主张扩大妇女的参政范围。

虽然女性在我们提出的七个伟大团队中都有参与，不过大部分团队仍以男性为主，我们大致可归因为是女性缺乏职业机会所致。虽然大部分伟大团队的成员均为男性，但不见得它们就会变成乏味的“老男人俱乐部”。这样的团队中有个典型现象：他们充满乐趣，绝对保持童心。

许多伟大团队都令人感觉如同置身彼得·潘世界，不论其中有没有女性。想想黑山学院的奥尔森[17]，他相信“比起当诗人来，女性更适合当母亲”。又如臭鼬计划中，极富天才而又一知半解的工程师们，一度还举行比赛看谁的臀部最大。性别歧视的确使女性被排除在伟大团队之外，但团队状态中可能也有某些因素阻碍了女性的加入。（这显然是一个可以进行严肃研究的好领域，倘若真能找出方法来发掘所有能干的人才，不限于男性，那该有多好。）其中少数族裔的人数也特别少，即使是美国南部第一所招收黑人学生、雇用黑人教职员的黑山学院也不例外。伟大团队经常吸引特立独行的人，例如黑山学

院的创始人约翰·赖斯（John　Rice），就因为与校长顽抗而被佛罗里达州洛林斯学院（Rollings College）开除过；至于美国洛斯阿拉莫斯国家实验室，则有喜欢开玩笑、后来荣获诺贝尔奖的天才物理学家理查德·费曼（Richard Feynman）。参与伟大团队的人即使不是彻底叛逆，多半也不拘泥于传统，或是在自己的专业领域边缘游走。

“年轻”当然会给这些企业注入无限的活力，因为并非主流成功人士，他们也避免过于遵从正统。不过年轻人带给伟大团队最重要的一点，也许是他们梦幻式的自信。基德就引述了魏斯特取自克雷[18]的人才搜罗策略。克雷喜欢聘用才华出众、刚取得执照的工程师，他相信缺乏经验是一种优势，而不是缺点，因为这些未经事故的新人，“通常不知道何谓不可能”。法国浪漫派作曲家赫克托·柏辽兹（Hector　Berlioz）对同期作曲家圣桑也有类似的描述：“圣桑什么都知道，唯一缺少的是经验。”



团队并非现实主义的天堂，他们是一群充满活力的乐天派。

许多伟大团队对他们所能完成的任务，都充满了完全不切实际的激昂想法。因为不知道什么做不到，他们反而把一切变为可能。曾执导过令人难忘的名片《谍网迷魂》[19]的导演约翰·弗兰肯海默（John Frankenheimer），在接受广播电台访问时说，电视的黄金时代是促成他和其他影像先驱产生天真观点的原因：“我们不知道自己办不到，所以就办到了。”弗兰肯海默曾以现场播出的严苛形式，拍出经典电视戏剧《马蒂》[20]。时间教了我们许多——包括“极限”；时间也迫使人们面对个人终将死亡的问题，不论这些人多么杰出。简而言之，经验使人现实，而这不尽然是好现象。一如心理学家马丁·塞利格曼的说法，现实主义是引起抑郁、缺乏行动、丧失自信等病症的危险因素。伟大团队往往表现出集体否定的态度。“否定”可以蔑视困难、坚定决心、使人自由。伟大团 队并非现实主义的天堂，他们是一群充满活力的乐天派。

伟大团队中有很多万能先生，就是那种童年时代把家中电视机拆

解，再设法组装起来的人物。他们乐于花费无数时间研究事物如何运作，包括一些不存在的事物。有一则关于工程师的笑话，足以传神地描绘这些创造性合作者的心态：

> 一名工程师遇到了一只青蛙。青蛙说，他只要吻它，就可以得到一切他想要的东西。
>
> “我不要。”工程师说。
>
> “好嘛，”青蛙说，“吻我，我就会变成美女。”
>
> “我还是不要，”工程师说，“我可没空交女朋友，不过一只会说话的青蛙——这可就炫喽！”

伟大团队的成员不畏科技，而且拥抱科技。 他们还认为“创造未来”才真正是帅呆了。

好奇心是每个伟大团队的燃料。 团队内的成员不只是在解决问题，他们投入的是一个探索的过程，而这过程本身就是一种回馈。这类团队中，几乎每个人都具有超凡的独特技能，比如“数学天赋”往往是其中的一种。他们也都具备另一种特质：既能识别重要的问题，又能找出富有创意和突破性的答案，而不是平凡的解决之道。他们的心灵饥渴迫切，但凡接触到的事物，都要追根究底。他们大都兴趣广泛，知识渊博犹如百科全书。 帕洛阿尔托研究中心的奇才阿伦·凯就是一个例子。他博学多闻，在数学、生物、音乐、发展心理学、哲学及其他领域都成就斐然，目前则是苹果电脑公司的员工。在接受我们访问时，他对政治问题、经济理论以及理想城镇的大小都有精辟的洞见，之后才提到帕洛阿尔托研究中心的过去。阿伦·凯是那种以权威口吻说话的人：“计算机科学就像是英王乔治时期的圣歌，也就是一行旋律在较大音阶中的变化形式。平行处理则像是对位音乐。”阿伦·凯的见解可以说是信手拈来。他对儿童学习方式的了解，帮助他想象出一种让儿童也会使用的计算机。作家斯图尔特·布兰德（Stewart Brand）在《全球目录》（*The Whole Earth Catalog* ）一书中所用的技法是，强迫读者在阅读中经历一种寻宝之旅，而不是预先设定好的情节，这种思路影响到阿伦·凯和他的同事，从而设计出帕洛阿尔托研

究中心革命性的网络浏览器。像阿伦·凯这样的人之所以能够想出他人联想不到的事物，部分原因是他们知识异常丰富。伟大团队的独到之处便是能够吸引像阿伦·凯这样的不凡之辈，并营造一种让卓越心灵相互交流，使个人与团队都能有所成就的气氛。

“人皆不愿被管理，而希望被领导”，这句陈词滥调在汇聚像阿伦·凯这样一群人时，绝对是真理。德鲁克曾说过：“知识型员工（knowledge workers）是不能被管理的。”（正是因为这个原因，如果你有兴趣经营一家以信息技术为基础的企业，就该细细研究伟大团队。）领导一群天才，领导者需要做到：

- 要赢得相当的尊敬；让天才认为他说的话有价值，因为天才总是可以有其他的选择。
- 能激发彼此信任，并值得大家信任。
- 要谦恭殷勤——虽然彬彬有礼并非伟大团队的特点，但想要带领伟大团队的人必须具备这个特质。

马里亚当代指挥大师卡洛·马里亚·朱里尼（Carlo Maria Giulini）认为，要让洛杉矶爱乐交响乐团中每一位富有才华的成员都能集体呈现出最美妙的音乐，这点最重要。他回忆：“即使情况棘手，我也会对乐团说明我的观点。我不强迫他们，因为在被迫情形下表现出的正确反应，即使与心悦诚服下的表现一致，依旧是不同的。”伟大团队的领导者若是态度粗鲁（乔布斯和沃尔特就会偶尔为之），便会危及他们的梦想。

伟大团队的成员不需要别人告诉他应该做什么，但可能需要有人将他放在合适的岗位上——这是教育家爱说的话。的确，绝对不能告诉他们“应该做什么”。有能力决定“需要做什么”以及“如何去做”，这两点正是当初他们加入的理由。在精英合作的环境中，才华过人、有高度承诺的人们，自然被视为不可或缺之人。已故的杰里·加西亚（Jerry Garcia）是“感恩而死”（Grateful Dead）摇滚乐团里善于谋略的伟大人物。他曾说：“你不是只想被看作最优秀的人中最优秀的一个；你只想被认为是不可或缺之人。”这类人必须让他自由从事只有他们才做得了的事。伟大团队是由一群原创性思想者协同而成的。

基德曾对这种创造性合作团队的结构有个美妙的形容，他认为他们是：“自动自发、互相负责的网络。 ”这样的团队对目标寄予了着魔般的关注，完全不在意组织结构图（它往往成为他们练飞镖的标靶），除非它阻挠了计划的进行。

我们怀疑伟大团队的成员之所以大都年轻，是因为成熟而自信的天才会更独立——除非他们认为计划令人无法抗拒，才会决定参与。以迪士尼动画为例，它目前正在流失一些最优秀、最有经验的动画家，施赖德认为，这是因为中年人更看重生活，会使创造性的集体合作的吸引力减弱。

伟大团队的领导艺术

谁能成功组建并领导这些伟大团队呢？他们必定是务实的梦想家。

- 他们能够推动事情的完成，但他们也永怀不灭的渴望。
- 他们通常具有科学心灵、诗意灵魂（奥本海默抒发他对原子及其用途的矛盾情感时，立刻就成为以对话解释印度教经典的智者）。
- 他们必定具有原创性的眼光，因为每个伟大团队的心中都有一个梦——一个伟大的梦，不单只是追求成功的野心。

梦想也是驱策团队的动力，它激励整个团队，仿佛全人类命运皆系于一台革命性新型计算机的推出。这个梦就像一纸契约、一种相互间的了解，不论它是一种崭新的娱乐形式、一个新的政治纪元，还是一种对学习的极端新见解……总之，这项新产品乃至于开发过程，都将使一切付出变得有价值。从理想的角度来看，这个目标也是可行的梦想。沃尔特每一次都会这样要求下属画家改进卡通人物的外表：“如果你能梦想到，你就能做到。”他这么认为，他们也都这样坚信。

像奥本海默这样真正伟大的领导者，似乎都能将梦想具体化，与梦想合二为一。 同时他们也要做其他关键事务。心理学家阿马布勒

[21] 等人已经证明，环境的构成方式，对创造性有极大的影响，包括好的影响和坏的影响。最能引导创造性的气氛是，成员既感受到自主性，又能专注于共同目标。阿马布勒发现："约束"是创造性最大的杀手，"自由"或"自主性"则是催化剂。

所有高效的领导者都很乐于做决定，但也会让成员以他们认为恰当的方式工作。电影导演的本领在于推动项目的进展，同时让参与者有最佳表现。这也是艺术指导罗伯特·波意耳（Robert Boyle）最看重悬疑片大师希区柯克的原因。波意耳回忆了自己与希区柯克在1959年合作拍摄电影《西北偏北》（*North by Northwest*）时的情形。从艺术指导的角度来看，这是一部特别富有挑战性的电影，因为波意耳必须克服种种障碍，比如内政部拒绝让老牌影星卡里·格兰特（Cary Grant）和其他演员在雕有几位伟大总统头像的拉什莫尔山国家纪念碑（Mount Rushmore）前演出。波意耳回忆，"解决困难"是拍电影的乐趣之一（结果他先把山拍下来，并拍下雕像的照片，把它变成背景，在摄影棚内将这场高潮戏拍好）。他说："希区柯克的要求非常高，但他也是我所共事过的最能与人合作的导演。因为你是专业人员，所以他希望你做好分内的工作。是他让我们团结在一起的"。

即便可能遭遇失败，领导者仍然鼓励创新。在创造性团队中，失败是一种学习过程，而非惩戒的借口。创造必定要承担风险，在伟大团队中，大家都能理解冒险者偶尔会失败。迪士尼公司总裁艾斯纳 [22] 表示，迪士尼公司是个"让人觉得失败也没关系"的地方。他相信，害怕失败或唯恐想出不合常理的点子就会遭人嗤笑的环境，将会扼杀创意。他经常引述冰上曲棍球球员格雷茨基 [23] 的观察："如果不击球，你就百分之百错过了这个机会。"艾斯纳会再加上一句重要注解："失败是好事，只要不把它变成习惯。"

强大的领导力在伟大团队中固然是典型，形式却可能有所不同。很能创新、而且非常有默契的俄耳甫斯室内乐团（Orpheus）就没有总指挥，而是在不同的音乐会上由不同团员带领演奏。

许多伟大团队采用双线并行的管理方式。它们有一个精神领导者，也有一个保护它们免受外界（即"公司规章"）侵扰的保护神。伟大团队往往像是与世隔绝的岛国居民——就如"曼哈顿计划"在新墨西

哥州沙漠中进行、黑山学院设在北卡罗来纳州西部的山脚一样。奥本海默虽然是美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的创意领导者，但格罗夫斯将军[24]才是他们的保护神。他没有得到科学家们的爱戴，但其实他为科学家们提供了很多服务；他坚守在创造性团队与外在势力之间，外在势力就是控制整个团队的资源、随时可以介入的军方官僚体系。伟大团队都有不受礼数限制的倾向，成员有时穿着随兴，像黑山学院成员就因为足蹬凉鞋，甚至打着赤脚，而令当地居民大惊失色。不过，无论外表如何，他们永远是规则的破坏者。伟大团队的成员绝不是公司内的核心人物，也不会是以高速前进的企业员工——他们永远有自己的速度。



即便可能遭遇失败，领导者仍然鼓励创新。在创造性团队中，失败是一种学习过程，而非惩戒的借口。

他们多半需要有人转移对他们的批评，以及其他内部官僚和传统人士对他们的注意。阿伦·凯表示，在帕洛阿尔托研究中心，泰勒将这件事做得极好。“泰勒将他的身体挡在施乐公司和我们之间。”这是阿伦·凯20年后的回忆。保护神通常缺少精神领导者的锋芒，但重要性却分毫不减——在必须经过正式批准，以及全体同意才能理解他们梦想的企业，这样的人尤其重要。这也是帕洛阿尔托研究中心的宿命；泰勒阻拦了施乐公司对团队的干扰，却无法说服公司大批量生产革命性的阿尔托计算机。在“曼哈顿计划”中，格罗夫斯让奥本海默自由研究科学。面对心智独立的下属，奥本海默从科学家身上获得了他所需要的结果，而格罗夫斯则从高层手中取得科学家的所需——两人共同促成了此事。

伟大团队内成员的热情，与领导者能否有效清晰地传达将他们联系在一起的共同愿景密切相关。 乔布斯在召集麦金托什计算机制造团队时，鼓舞下属道：他们所要制造的东西，绝不仅是伟大而已，而是“疯狂的伟大”。他不以计算机制造细节来敦促他们，而以一些口号来反映和强化这个计划的精神。“宁为海盗，不做海军！”乔布斯劝告他们。于是他们在办公室挂起骷髅旗，下面摆着两根交叉的骨头。领

导者总是不择手段地激励下属。当弗兰克·戴尔（Frank Dale）担任《洛杉矶前锋检查报》[25]主编时，他在办公室的座椅上安装飞机专用安全带，以便为记者打气对抗《洛杉矶时报》（*Los Angeles Times*）。信息很清楚：《洛杉矶前锋检查报》即将升空，与大报决一死战。

这些领导者了解人类的本性。他们知道人们渴望的是“意义”。没有意义的工作就是浪费时间，而我们则变成弥尔顿[26]笔下沉沦的大力士参孙——一个“轮下的奴隶”。乔布斯也与其他人一样，了解思想即游戏。解决问题能让我们进化，它带给我们的欢愉就如同性一般美妙。伟大团队的领导者从直觉上掌握了这个重点，知道有目标的工作是一种美好的游戏。

无论老师如何教导，我们都是达尔文主义的追随者，喜欢竞争，因此，每个伟大团队都要借助敌人来定义自身。 有时候，这个敌人是真的，例如，“曼哈顿计划”所面对的是轴心国的威胁。不过敌人的主要功能多半是为了巩固和界定团队自身，借着嗤笑对方来展现与之不同的自己。对苹果电脑公司而言，IBM就像撒旦，而它最畅销的计算机在苹果电脑公司员工的眼中，则是他们所歧视的保守文化的象征——庞大而不优雅。乔布斯和他的海盗群则像专心致志、兴致高昂的青少年反抗军，怀着有如对抗纳粹般的心情在迎战。在伟大团队中，与敌人交战是极严肃、又带有玩笑性质的。苹果电脑公司在1984年超级杯美式足球赛期间，以一部划时代的广告宣布麦金托什计算机问世，广告中暗示使用IBM的人，就像猛嚼数字的怪兽，形同行尸走肉的奴隶。同一天，苹果电脑公司的股东们则在一卷录影带中看到一台会说话的逗趣计算机，显然不像IBM那般庞然。有旁白打趣道：“绝不可信任一台你搬不动的计算机。”

在发现DNA结构的奋战中，沃森[27]和克里克[28]将他们的科学对手鲍林[29]比作恶棍。不过将对手比作恶魔的效果，还远不及1992年克林顿竞选阵营的卡维尔。他是一位令人难忘的毁谤大师，对布什总统和其他共和党党员简直批评到猪狗不如的地步。卡维尔坚持每一场战役都要有敌人，才能保持精力旺盛和火力集中。其他领域的领导者也同意这一点。可口可乐公司董事长罗伯特·戈伊苏埃塔（Robert

Goizueta）和通用电气公司总裁韦尔奇在《财富》杂志的一席谈话中表示，没有敌人的机构必须创造敌人。理由是：“这是开战的唯一办法。”可口可乐公司也许对外倡导全世界欢唱，但设在办公室走廊内的座右铭却是：“摧毁百事可乐！”对它们而言，敌人越强大越好。伟大团队总是自认为是处于劣势的赢家，一如《圣经》中足智多谋的牧羊人大卫，杀死了象征传统、旧制度和傲慢的巨人哥利亚。



领导者就是一个充满激情，相信可以诱导他人共享梦想的人。

所有伟大团队的领导者都设法为“奋斗”赋予意义。 有时，目标非常崇高，意义不言而喻。奥本海默的团队知道它的使命是“捍卫民主”，帕洛阿尔托研究中心知道他们在“创造一种极致的新技术”。而具有鼓舞性的领导者，还能将最世俗的计划变得有如神圣的使命。我们当然可以辩解，贩售工匠牌工具本质上不能算是高贵的动机。不过，当阿瑟·马丁内斯（Arthur Martinez）在1992年接手西尔斯百货（Sears）零售业务时，允诺给下属的一道神圣挑战，就如同十字军东征。“我觉得自己像是在传福音，”他对《财富》杂志的记者说，“我真的是在招募人马共赴使命。”马丁内斯预备将西尔斯百货改头换面，他对员工说：“这将是商业史上最大的冒险，没有先例可循，风险极大。你们必须勇敢十足、自信满满，不过只要做得到，就能发财。更重要的是，我们会得到心灵上的无比满足。所以你怎能不做？”领导者就是一个充满激情，相信可以诱导他人共享梦想的人。

伟大团队中的人似乎总是与魔鬼打交道，为了寻求伟大，即使不像浮士德一样放弃自己的灵魂，也要放弃正常的生活。由于他们是追求使命的狂人，着魔于手头的计划，因此与团队以外的关系往往不会很和谐。数据通用公司的老鹰计划中，有一位工程师的妻子表示，当她丈夫开玩笑地告诉她，公司提供赡养费以及医保等福利时，她完全相信。而在团队内，激烈的气氛通常带有一丝“性”的意味。在黑人运动员辛普森（O. J. Simpson）杀妻案第一阶段的审判过程中，两位检察官马西娅·克拉克（Marcia Clark）和克里斯·达登（Chris Darden）

发生了一段恋情，不过他们并未发展为情侣。达登后来解释："我们每天一起工作十五六个小时，注视着彼此在法庭上的背影，为媒体报道和其他以讹传讹的种种事情互相安慰。"在黑山学院，激烈的意见交流偶尔会演变成单纯的激情。三位学校领导者中的赖斯与奥尔森，都和学生发生过恋情。而罗伯特·科林吉里（Robert Cringely）对苹果电脑公司极盛时期的观察是：伟大团队都是性感的场所。

在绝大多数创造性合作中，角色与关系都受"计划"所主导。在不那么卓越的团队，领导者有相当程度的管理工作要做，不过伟大团队却需要更有灵活性的领导，多提供便利，而不是加强控制。才华出众的人就像猫一样，不能受到管束。军事化的领导方式强调"命令"与"控制"，压抑创造力，而伟大团队需要能"鼓舞"和"赋能"的领导者。 韦尔奇形容他在通用电气公司的角色："我只做三件事：选对人、分对钱，以光速般的速度把某部门的意见转达给另一部门。"这三项任务对于创造性合作团队中的任何人来说都耳熟能详。许多伟大团队的领导者会花费大量时间，确保"正确的信息"传达给"正确的人"，这也是帕洛阿尔托研究中心每周不得不开会的主要目的。伟大团队的成员可能对使命、同事都太有默契，以致连话都不必说出口；不过他们仍旧必须取得相关的信息。

伟大团队的领导者还需具备一些隐性的功能。国家广播公司快节奏剧集《急诊室的春天》（*Emergency Room*）的演员乔治·克鲁尼(30)表示，该剧创作人克莱顿(31)对这部戏最大的贡献就是他的影响力。克莱顿是历久不衰、获利最高的娱乐电影《侏罗纪公园》（*Jurassic Park*）的作者，也是娱乐界超重量级的大人物，可以呼风唤雨。克鲁尼说克莱顿可以挂名其他看来同样有前途、有创意的剧集，可惜那些戏剧创造者缺乏克莱顿的势力，所以他们的计划不是狗尾续貂，就是被迫夭折。



军事化的领导方式强调"命令"与"控制"，压抑创造力，而伟大团队需要能"鼓舞"和"赋能"的领导者。

领导者对一个伟大团队所能做的最大贡献，就是帮助成员发现自

身的卓越之处。 创造性合作团队是一条双向道。领导者因为缺乏必要的技术，或者梦想太过复杂，而经常被一股痛苦的无力感所驱策——他们发觉除了集体合作外，无法实现愿景。沃尔特可以筑梦，但实际上，除非他能找到其他数百位天才一起合作，否则单凭一个人是无法办到的。也许领导者正是最需要团队的人。意大利著名的戏剧作家卢西亚诺·克列梭安索（Luciano De Crescenzo）的名言是：“我们都是只有单翼的天使，唯有彼此拥抱才能翱翔。”此话对领导者及其成员来说都是颠扑不破的真理。

伟大团队的文化氛围

虽然伟大团队时常面临几近绝望的时刻，可是他们更常放声大笑。在克林顿阵营，卡维尔还抽出时间在一个同事头上敲碎鸡蛋，以荒谬而有效的方式纾解积压多时的紧张情绪。盛行于硅谷的打水仗，则成了生活中的固定模式。创造性合作组织成员有他们的专用语言、内部笑话、服装和传统，这些人自成族群。 苹果电脑公司最负盛名的团队的T恤上，有一道问题：“扭紧一枚灯泡需要几个苹果员工？”答案是：“6个，1人装灯泡，另外5人设计T恤。”历代迪士尼公司的动画家都玩过“一次最多能扔几枚图钉”的比赛，这种略带危险的竞争游戏，年轻人已经玩了上百年。

在真正有创意的集体合作中，几乎每个人都会感觉到自己可以做主。在20世纪40年代初期，黑山学院的学生与教职员，以双手搭建校舍（每个学生都要对自己的房间完成最后装修；可想而知，每个人的手艺自然有所不同）。麦金托什团队标示拥有权的方式，则是在每台机器内打上自己的签名。这是他们留下脚印的方式，是在自己所创造出来的一小片世界留下的宣言。

卓越的团队何以不会变为一群盲目崇拜的狂热分子呢？原因之一可能是，他们许多人参与的是科学，需要不断试验和习惯性地质疑，不容易像其他学问那样令人产生狂热。伟大团队同时也是一个鼓励发表异议的场所，不过异议必须符合这些企业内以“发现”为己任的精神。这些集体合作有些类似大学社团——领导者与其他人地位相当，

而非具有独特技能或知识。伟大团队中的“自我”通常都得以充分发展，不大可能把领导者奉为先知。

伟大团队的遗产

伟大团队经常在计划完成后解散，有如生产后即匆匆死亡的动物。为何这些生命短促的团队能散发出如此耀眼的光芒，使参与者永难忘怀？为何乔治·斯特凡诺普洛斯（George Stephanopoulos）在回顾长达数月的辛苦助选工作时，对总统当选人克林顿说“这是我做过的最棒的事”？理由一箩筐。团队内的生活经常是成员生命中最愉快的经历。能够在一群人中全力表现智慧，最令他们陶醉。阿伦·凯提到他在帕洛阿尔托研究中心的同事时称赞他们“以双手照亮世界”。以价值和热情为基础的团队是罕见的，参与其中自然令人永志难忘。除此以外，就是杰出表现能带来纯粹的狂喜；天才希望有所表现，也需要有所表现。

加入伟大团队是要付出代价的。事后的反应往往很强烈，而集体合作的强度则有如一剂猛药，能使其他一切显得单调平凡。参与这些创造性团队、一起历险的当事人，似乎没有人感到遗憾。能与其他有能力的人一起做有价值的事，比一个人埋头苦干好太多了。墨西哥作家富恩特斯 (32) 说：“当我独自一人时，我简直一贫如洗。”置身于伟大团队中，你就是从囚笼中暂时获释的人。身为团队一员，你就摆脱了世俗（没有人会拿问题来烦你），收入虽然微薄，责任却重大。帕洛阿尔托研究中心或《白雪公主与七个小矮人》的创作成员，没有一位提到漫长的苦日子，或者谁应居功。他们只记得破除障碍、完成壮举时，有多么兴奋。天才是稀有的，能够与他人共同合作的机会则少之又少。传奇的高空杂技演员卡尔·沃伦达 (33) 曾说：“走钢丝的时刻才是生活；其他时刻都是等待。”我们大多数人都在等待，只有在伟大团队中，才华方能激活。

借鉴的几本参考书

撰写本书时，我们非常倚重既存的历史及其他二手资料，同时拜访了许多伟大团队的参与者。我们得力于以下几本书所叙述的这些团队了不起的过去：

马丁·杜伯曼（Martin Duberman）所著《黑山学院：社区中的探奇》（*Black Moutain: An Exploration in community* ）；理查德·罗兹（Richard Rhodes）所著《原子弹的制造》（*The Making of the Atomic Bomb* ）；道格拉斯·史密斯（Douglas K. Smith）和罗伯特·亚历山大（Robert C.Alexander）所著的介绍施乐公司和个人计算机的《探索未来》（*Fumbling the Future* ）；史蒂文·利维（Steven Levy）所著的介绍麦金托什计算机的《疯狂伟大》（*Insanely Great* ）；罗伯特·克林吉利（Robert X. Cringely）所著的介绍硅谷传奇的《意外的王国》（*Accidental Empires* ）；本·里奇（Ben Rich）和利奥·雅诺什（Leo Janos）所著的《臭鼬计划》（*Skunk Works* ）；由《新闻周刊》（*Newsweek* ）一组记者详细报道克林顿第一次竞选活动的《角逐1992年总统之职》（*Quest for the Presidenty 1992* ）；特雷西·基德尔（Tracy Kidder）研究伟大团队的经典之作《新机器的灵魂》（*The Soul of a News Machine* ）也是一本无价的好书。

---

(1) 保罗·里维尔（Paul Revere, 1734—1818），美国独立战争时，夜骑赶往麻州警告英军来袭的英雄人物。——译者注

(2) 包豪斯学院（Bauhaus School），德国著名的建筑设计学校。——译者注

(3) 曼哈顿计划（Manhattan Project），第二次世界大战期间，美国陆军自1942年开发核武器计划的代号，亦有译作“曼哈顿工程”“曼哈顿项目”。1945年7月16日成功地进行了世界上第一次核爆炸，并制造出两颗实用的原子弹。——译者注

(4) 瓜奈里四重奏乐团（Guarnefi Quartet），美国当代顶尖室内乐团，团员皆一时之选。——译者注

(5) 弗朗西斯·福特·科波拉（Francis Ford Coppola），著名奥斯卡最佳电影《教父》的导演。——译者注

(6) 乔治·卢卡斯（George Lucas），著名导演、制片人、编剧，作品有《星球大战》《夺宝奇兵》等。《星球大战》斩获第50届奥斯卡奖6项大奖。

——译者注

(7)　阿列克西·托克维尔（Alexie de Tocqueville, 1805—1859），法国政治家、理论家，因著有《论美国的民主》（*Democracy in America* ）一书而闻名。——译者注

(8)　多萝西·帕克（Dorothy Parker, 1893—1967），美国诗人、短篇小说家、剧评家、编剧，以机智巧诘著名。——译者注

(9)　艾根金旅馆（Algonquin Hotel），1919—1943年间，一群美国文人、艺术家、作家在此旅馆做非正式的每日见面。——译者注

(10)　亨利·詹姆斯（Henry James, 1843—1916），意识流作家的先驱，现代派小说评论的鼻祖，著有《华盛顿广场》《黛茜·米勒》《贵妇的肖像》。——译者注

(11)　伯班克市（Burbank），恰巧是迪士尼动画公司的老家。

(12)　姆斯·卡维尔（James Carville），1992年克林顿阵营内号称“愤怒混血儿”的人物。——译者注

(13)　“垮掉的一代”运动（Beat Generation），第二次世界大战后，一群作家、诗人发起的反传统的文艺运动，歌颂下层阶级、唾弃主流。——译者注

(14)　阿伦·凯（Alan Kay），首创个人计算机的观念，开发笔记本电脑雏形，发明重叠窗口接口，首创对象导向概念。——译者注

(15)　利克莱德（J.C.R. Licklider, 1915—1991），以开发网络、分时、互动运算系统著称，美国国防部先进研究计划处主持人。——译者注

(16)　莉奥诺拉·欧·莱丽（Leonora O. Reiuy, 1870—1927），妇女劳工联盟先驱，争取工作环境的改善。——译者注

(17)　查尔斯·奥尔森（Charles Olson, 1910—1971），以诗和散文著称，美国诗界名人，创立黑山诗派，旨在实践《黑山评论》中所阐释的那种较强的肉体性和直接亲密的写作方式。——译者注

(18)　西摩·克雷（Seymour Cray, 1925—1996），设计高速计算机的传奇人物。被称为“超级计算机之父”。——译者注

(19)　《谍网迷魂》（*The Manchuriatl Candidate* ），1962年拍摄的黑白政治惊悚片。——译者注

(20)　《马蒂》（*Marty* ），第28届奥斯卡最佳影片。——译者注

(21) 特雷莎·阿马布勒（Teresa M.Amabile），研究创造力的社会心理专家，现任哈佛大学教授。——译者注

(22) 迈克尔·艾斯纳（Michsel Eisner），影视圈著名的专业经理人，于沃尔特·迪士尼逝世后一手提振公司文化，拍摄了许多近年来风行全球的卡通长片，重掌产业龙头。——译者注

(23) 韦恩·格雷茨基（Wayne Gretzky），美国国家曲棍球联盟的杰出选手，战绩彪炳，满身战功。——译者注

(24) 莱斯利·格罗夫斯（Leslie R Groves），曼哈顿计划的军方管理者。——译者注

(25) 英文名为“*Los Angeles Herald Examiner*”，现已停刊。——译者注

(26) 约翰·弥尔顿（John Milton, 1608—1674），英国诗人。代表作品有：《失乐园》《利西达斯》《基督诞生的早晨》《十四行诗》和《论出版自由》。——译者注

(27) 詹姆斯·沃森（James Watson），1962年诺贝尔生理学或医学奖得主，与克里克共同发现DNA螺旋结构。——译者注

(28) 弗朗西斯·克里克（Francis Crick, 1916—2004），1962年诺贝尔生理学或医学奖得主。——译者注

(29) 莱纳斯·鲍林（Linus Pauling, 1901—1994），1954年诺贝尔化学奖得主及1962年诺贝尔和平奖得主。化学家及和平运动战士。——译者注

(30) 乔治·克鲁尼（George Cloony），美国著名演员，在该剧中饰演医生。——译者注

(31) 迈克尔·克莱顿（Michael Crichton），美国著名畅销书作家和影视导演、制片人。作品有《侏罗纪公园》《龙卷风》和《刚果》等。——译者注

(32) 卡洛斯·富恩特斯（Carlos Fuentes），拉丁美洲最有文采的作家，一生主张写作自由，曾任墨西哥驻法大使。——译者注

(33) 卡尔·沃伦达（Karl Wallenda），出身马戏世家，1978年在波多黎各进行钢丝特技表演时坠亡，终年73岁。——译者注

02

迪士尼动画
沃尔特与他的团队

只要你能想到，你就能做到。

——沃尔特·迪士尼

“

WARREN BENNIS

THE SECRET OF CREATIVE COLLABORATION

有一天，一个小男孩问我：“你画米老鼠吗？”我说没有。“那么，你是不是负责构想所有的笑话和点子？”我说：“没有，我不做这些。”最后他望着我说：“迪士尼先生，你到底做什么呀？”这可真把我给难倒了。“呃，”我说，“有时候，我把自己当作一只小蜜蜂，从片厂一角飞到另一角，收集花粉，给每个人打打气。”我猜这就是我的工作。

”

Great Groups and

great leaders

create each other.

伟大团队和伟大领导者相互成就。

1985年7月24日，迪士尼公司动画部陷入了最低谷，新推出的卡通影片《黑锅》遭到有史以来最差的评价。这个曾制作过《白雪公主与七个小矮人》（1937年）、《幻想曲》（1940年）、《小鹿斑比》（1942年）、《仙履奇缘》（1950年）及《101条斑点狗》（1961年）的制片厂似乎丧失了它独有的魅力——令观众对角色遭遇产生关切，并有身临其境之感。自从1967年拍出经典卡通《森林王子》之后，片厂已有近20年未曾推出新片。《黑锅》不明智地结合了英国古代文学与《星球大战》（*Star Wars* ），结果成了迪士尼公司制造的第一颗炸弹。

“《黑锅》是有史以来最糟糕的电影。”迪士尼公司人物动画部负责人施赖德回忆。尽管全世界都忘了片中人物塔伦和他在另一个世界的朋友的冒险故事，施赖德却对此片记忆犹新，因为它的首映日正是他到片厂上班的前一天。“唯一的好处是我不会做得比《黑锅》更差。”他笑着说。

绝处重生

此后10年，迪士尼公司攀升到另一个高峰。它于1995年并购大都会美国广播公司（Capital Cities/ABC），成为全球最强大的娱乐企业，并开创了一个新的动画黄金时代。从1989年的《小美人鱼》开始，迪士尼公司制作出一系列创新、叫好又叫座的电影，包括《美女与野兽》（1991年）、《阿拉丁》（1992年）、《狮子王》（1994年）及《玩具总动员》（1995年）。这些电影为迪士尼公司赚得50亿美元以上的票房收入。

沃尔特创建的这座片厂再度为电影史写下新的纪录：《美女与野兽》是第一部获得奥斯卡金像奖最佳影片提名的卡通长片。受到疯狂追捧的《玩具总动员》则由乔布斯领导的皮克斯动画工厂（Pixar Animation Studios）为迪士尼公司制作，是第一部完全由计算机动画制作的电影。即使评价稍弱的《风中奇缘》（1995年）和《钟楼怪

人》（1996年）也展现了迪士尼公司昔日的魔力。从1989年开始，迪士尼公司的人物动画部门重现早期辉煌，成为典型的伟大团队。除了重新实践沃尔特的理念外，近年来公司的领导阶层也采取一连串大胆行动，这两者的成功结合再次成就了迪士尼公司，令好莱坞及全球市场称羡不已。

不过在20世纪80年代中期，这个人物动画部门曾一团混乱，全公司也杂乱无章。联合创始人老罗伊之子小罗伊（Roy E. Disney，偶尔被沃尔特严词批评为“白痴侄儿”）成功排除了沃尔特女婿罗恩·米勒（Ron Miller）的掌控，并遏阻了擅长并吞企业的金融大鳄索尔·斯坦伯格（Saul Steinberg）染指公司。小罗伊的第一步是找来当时派拉蒙影业公司（Paramount Pictures）的负责人迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）担任迪士尼公司董事长兼总裁，并由弗兰克·韦尔斯（Frank Wells）担任总裁。两人以激进手段着手改革，并深入研究深陷泥沼的动画部门。当时有个办法是关闭这个部门。而它被保存下来的唯一理由是：小罗伊发挥了说服力，同时也靠迪士尼这个名字的影响力挽救了它。后来，小罗伊拥有该公司位于伯班克市内、充满奇趣的动画大楼内最好的办公室，恰巧位于大楼外蓝色圆锥帽（模仿《幻想曲》中米老鼠的帽子）的下方。这顶巨大的帽子也是这幢大楼的标志，更象征着迪士尼公司动画的神奇魔力，而谁都不如小罗伊更有资格拥有这间办公室。

如果说小罗伊避免了一场文化悲剧，其实并不为过。卡通长片是沃尔特的发明。沃尔特与一般美国企业家一样，把他的发明变为无数人之所需，并成为公司源源不绝的收入来源，在他1966年12月15日去世后，这个卡通事业仍持续不衰。卡通人物是这个国际大公司成功的主因，囊括了40%的收入。身为米老鼠的创造者，沃尔特知道：能捕获住普罗大众幻想的卡通人物，就像是一只金鹅。米老鼠不但吸引了数百万观众买票进戏院，在1928年，也就是创造出这只迷人小老鼠之后的几年，米老鼠手表及其他相关产品更产生了好几百万美元的进账。一如撰写沃尔特传记的伦纳德·莫斯利（Leonard Mosley）所说，沃尔特对其卡通人物的充分运用与开发，宛如农夫善用猪的每一部分。

物尽其用，全面丰收

从商业眼光来看，迪士尼公司动画的重要功能之一，是创造了一系列几乎绵延不辍、令人难忘的人物，从《白雪公主与七个小矮人》到《玩具总动员》里的哥俩好牛仔胡迪和机器战警巴斯光年，还有《钟楼怪人》里的谐趣人物维克多、雨果、娜芳。这些人物使全世界无数儿童渴望拥有狮子王便当盒与其他附属产品，成年人也都急欲给孩子们购买这些东西，迪士尼公司更加财源广进。

迪士尼公司几乎是唯一能够一面推广儿童产品，一面让成年消费者甘愿掏腰包的公司。哪一个成年人小时候没有领略过迪士尼公司的魔力？当《风中奇缘》推出时，你会看到过去以拥有灰姑娘手表为傲的祖母，替孙子购买了《风中奇缘》背包。迪士尼公司的主题乐园、电视频道、百老汇音乐剧、街头表演、零售店、出版社、交互式媒体部门、冰上曲棍球队等（迪士尼公司的分支机构绝对是一份冗长的名单），以及组合安排这些娱乐产品、发售、营销并使它获利丰硕的过程，都为“协同效应”这个词汇赋予了新意（真的有一个协同部门负责指挥一切）。



伟大团队中的天才并不容易被领导。领导者的角色通常是引导他们走正确的方向。

也许最了不起的现象是，身为主要消费群体的成年人在购买迪士尼产品时不像他们购买无敌超人玩具时那样，觉得自己受到了剥削，而是带着满足的笑容。原因当然是沃尔特从不只为儿童创作。在推出电影《101条斑点狗》时，有位单独前往观影的观众被问到是否考虑带孩子来看时，他回答：“我带来了孩子，就是我。”今天的迪士尼公司更以前所未有的方式小心呵护这个不断扩大的成人市场。公司一定会为每部卡通新片制作一幅适合儿童的海报，呈现全体角色，仿佛大伙儿正在举办夏令营派对；另外也针对成年人做出宣传。它为成年人制作的海报不是集体欢乐的场面，而是带点忧郁、召唤的意味。约翰·阿尔文（John Arvin）设计的《美女与野兽》海报就是个好例子，海

报上呈现野兽的孤独剪影，以渴慕的眼神凝视着一枝红玫瑰。

卡通神话：米老鼠

在其他人都认为不可行的时候，沃尔特相信卡通故事长片是可行的，于是开始与一群着了魔的天才们构思和组合出空前精彩，而且至今仍是最精彩的卡通人物。从一开始，卡通长片就是集体合作的成果，沃尔特有一个自私的怪癖，就是坚持自己是神，整座片厂的成就都要归功于他一人，而为他建造圣殿的人永远都是无名氏。 (1) 不过即使是米老鼠、迪士尼乐园等纯粹由沃尔特独创的构想，最后仍是集体合作的结果。1928年，沃尔特决定他的卡通新角色将是一只老鼠，而米老鼠在史上第一部有声卡通影片《蒸汽船威利号》（*Steamboat Willie* ）中首度开口说话，它拙劣的尖细声音也是沃尔特的声音。不过所有绘画几乎都出自卡通画家乌伯·伊瓦克斯（UB Iwerks）之手，连沃尔特的妻子莉莉安也参与其中，劝他把这只引起大众狂热的啮齿类动物命名为“米奇”。

卡通片奇迹：《白雪公主与七个小矮人》

作家布里吉观察：“集体合作是激发最佳创造力的秘诀。”而最早在艺术上的集体合作或许可追溯到古代的洞穴涂鸦。即使某些我们以为是独行侠的天才画家，实际上却是绘画团队的领导人。历史学家华莱士指出，有13个人跟随米开朗基罗一起在西斯廷教堂工作，此外至少有200名助手在大师毫不放松的监督下，在佛罗伦萨的洛伦廷图书馆（Laurentian Library）工作。沃尔特组合他的伟大团队，制作出第一部卡通长片《白雪公主与七个小矮人》时，也是在这种庄严，但成员却不为众人所知的传统下进行的。

对沃尔特和米开朗基罗来说，项目的规模使得集体合作势在必行。动画是劳动力最密集的艺术形式。在发明静电印刷和计算机来模拟真实动作之前，连一头母牛跃过月亮的简单连续动作，都必须绘制几千张图画。即使8分钟的单纯卡通短片都是一项浩大的工程，单独

一个人绝不可能制作出任何复杂的卡通长片。《白雪公主与七个小矮人》最后片长长达83分钟，需要绘制25万幅动画，此外还需要上百名非画家工作人员（包括音乐家和特效专家）。

迪士尼公司拍摄《白雪公主与七个小矮人》的方式，正是伟大团队创造美妙与崭新事物的典范。它从一个愿景开始，而且最初只是沃尔特一人的构想，这类计划通常如此。为他作传的许多作家都告诉我们，沃尔特和他哥哥罗伊先是开始制作一些卡通短片，主角是米老鼠和它的朋友，之后两人到欧洲旅行。沃尔特在欧洲发现巴黎的电影院成功推出了由六七部米老鼠卡通所组合的节目，一部接着一部放映，但没有任何故事长片。沃尔特不满足于仅仅把短片串联在一起，想拍一部卡通故事长片、一部了不起的片子，他相信发行商一定会出高价购买。

卡通故事长片具有商业上必然成功的因素，但还不足以解释《白雪公主与七个小矮人》的成就。要体会迪士尼卡通与原始卡通影片在相比之下有多大的进步，不妨先看看划时代的作品《蒸汽船威利号》。这部同样由迪士尼公司拍摄的片子固然赏心悦目，却画得相当拙劣，动作突兀、声效简陋，完全是一种插科打诨式的杂耍。6年后，也就是1934年，迪士尼公司的电影不但变长了，深度和内容也都大有长进。《白雪公主与七个小矮人》在技术上的成就也可谓空前。

伟大团队的领导者通常会以英王亨利五世发动阿金库尔战役（The battle of Agincourt）[(2)] 前的演讲手法来提振士气。他们向下属士兵保证，虽然将面临一场敌众我寡的殊死战斗，但最后的战果值得人人为之奋战，那就是拯救——或改变世界。个人或许会战死沙场，但壮志却得以伸张。更重要的是，他们共同的奋斗将会使大伙儿变成水乳交融的兄弟。回报他们的不是财富或个人的名声，而是奋斗的荣耀，以及全世界对他们的永志难忘。

沃尔特在开始《白雪公主与七个小矮人》这个项目时，也发表了这样一篇演说来建立共识、同赴战场。他的首席动画家多年后还记得，沃尔特警告说，他们的创作有多么困难。这不仅是一部卡通长片，更是一种新形式，充满戏剧性，并且富有情感。他们必须做到其他动画家未曾达到的境界。有人记述：

他们画的不能只是杂耍和搞笑，还要在幻想中融入一些真实世界、真实人物的事情。沃尔特强调这不是一部单纯的卡通片，而是一出戏剧，人物必须在银幕上栩栩如生，远远超过以往。

起初大多数旁观者，包括他的哥哥兼合伙人罗伊，都认为这个计划是沃尔特愚蠢的行为。攻击他的人还包括对手米高梅（MGM）电影公司前CEO路易斯·梅耶（Louis Mayer），他同样觉得这个主意非常可笑。梅耶问：“谁会花钱去看画出来的神话公主？他们用同样价钱就可以看到女星琼·克劳馥（Joan Crawford）[3]的表演了。”可是沃尔特并不气馁。

积极心理学之父马丁·塞利格曼（Martin E. P. Seligman）[4]证实，成功多半源自乐观，虽然乐观的幻想并不都会实现。但伟大团队面对障碍和挫折都不为所动，反而受到乐观幻想的鼓舞，自以为可以突破创新，为他人所不能。伟大团队的领导者是“希望”的经营者，但不见得是“理性”的发言者。而领导者的信仰往往最坚定。 沃尔特从不怀疑自己拍不出《白雪公主与七个小矮人》。他的哲学虽简单却深具启发性：“只要你能想到，你就能做到。”他的动画家只要望着他的眼睛，就知道计划会成功。



伟大团队的领导者是“希望”的经营者，但不见得是“理性”的发言者。而领导者的信仰往往最坚定。

创造伟大团队最重要的第一步是“招募人才”。 沃尔特希望片厂里全都是能绘出更流畅、更真实动画的一流画家。他征召了300名商业画家和建筑师，以及来自全美各地的新兴艺术家——这些人全都是男性；因为沃尔特认为男性画的动画最好，女性则擅长做一些较繁琐、薪水低的工作，也就是调色、上色之类。直到1942年，《小鹿斑比》的动画家雷塔·斯科特（Retta Scott）小姐的出现，总算破除了性别限制。

为画家提供用以改变世界的培训和工具，是促成迪士尼公司伟大

团队的第二步。沃尔特开始培训新人以及原有下属，让他们成为艺术家，而不再是只画有趣人物的一流画匠。沃尔特把员工送去就读身价不凡的洛杉矶乔依纳德艺术学院（Chouinard Art Institute）夜间部，有时还亲自驾车接送。后来他在片厂也开办了艺术学校（临摹裸体模特儿的课程尤其受欢迎）。他请来的客座讲师包括著名的建筑大师弗兰克·劳埃德·赖特（Frank Lloyd Wright），介绍他们对动作、色彩心理学、幽默的独到研究，以及他认为画家所需的其他课程。

前瞻未来、未雨绸缪是伟大团队领导者的标志。沃尔特表示："这些课程很花钱，可是我必须让我的人对将来有所准备。"结果这些有才之士都成了技巧卓越的迪士尼动画家，也为片厂奠定了基础。1961年，沃尔特捐出4 000万美元协助创设加州艺术学院（California Institute of the Arts）。一般人都知道这是"迪士尼创办的学校"，也是全球最重要的动画家训练学校，最好的学生必定会在毕业前就加入片厂。

迪士尼公司就像许多伟大团队一样，能够迅速接触新技术，加以更新。1928年的《蒸汽船威利号》使用了一项新技术，让声音与影像同步。1932年，迪士尼公司变成第一座使用天然色摄影法（Technicolor）发展的三段式着色处理技术片厂。当其他片厂还在新技术面前裹足不前时[(5)]，迪士尼公司立刻看出它在美学上的潜力，着手将一部当时最受欢迎的《糊涂交响曲》系列，制作成一部彩色短片。结果这部《花与树》在1932年赢得第一座奥斯卡最佳卡通短片奖。迪士尼公司明白色彩能够激发感情、强化逼真感，是改进艺术创作的最主要的利器。在等待《白雪公主与七个小矮人》完成期间，片厂又做了一次重大的技术突破，发展出多层式摄影机[(6)]。这台摄影机的价格高达7万美元，高逾4米。它和一般动画摄影机一样，能够一次拍下一大沓绘画，还可以进一步将背景、角色和其他元素放在不同层次，产生前所未有的逼真效果。

沃尔特就是公司

迪士尼公司的规矩是，沃尔特就是公司，而制作迪士尼卡通短片

的其他人很难享用到个人荣耀。1941年一次严重的片厂罢工后，到1957年，沃尔特才对当时的记者，即后来成为沃尔特授权传记作者的鲍勃·托马斯（Bob Thomas）解释：

> 这些年来，我一直为卡通影片和这些动画人物接受所有的掌声。这么做是想让迪士尼成为一种品牌象征，使世人相信这是一项优良的家庭娱乐。

尽管迪士尼电影经常引起“谁是功臣”的讨论，但是大家都同意《白雪公主与七个小矮人》最初是在沃尔特心中以一格一格画面构成的。没有人怀疑沃尔特对这部电影的构想。1934年某天傍晚，他将画家们集合在一座空荡荡的舞台前，就着一枚灯泡，把整个故事演出一遍。大伙坐在折叠椅中看见及听到全部剧情：

> 白雪公主如何与七个小矮人首度见面；每个小矮人各有什么样的弱点；美丽又狡猾的皇后如何变为干瘪的巫婆；那个可怕的毒苹果；还有最后把昏睡中女主角唤醒的一吻。

在这次表演中，沃尔特显然变成了朗·钱尼（Lon Chaney）[(7)]，把所有的戏剧效果都表演了出来。恶毒皇后是他十恶不赦的诸多女性角色中的第一位，他把她表演得坏到骨子里。当他表演到巫婆拿毒苹果给白雪公主时，他将上衣拉起来盖住头部，有如巫婆的斗篷，逼近天真无邪的受害者，那个诱人的苹果似乎真的就在他手中。当扮演成白雪公主的沃尔特被王子吻醒时，据说有几位动画家当场流下泪来。

沃尔特的演出可不是宴会杂耍，而是一幕活剧本，使画家们一次又一次竭力去完成。直到20世纪80年代末期，迪士尼公司的卡通人物才真正试镜，以前都是直接画下来就制作了。后来沃尔特在某部电影拍到一半，试图向美国银行（Bank of America）贷款50万美元时，又演出了一场这样的单人秀，让该行主管约瑟夫·罗森堡（Joseph Rosenberg）把钱借给了他。按照作家莫斯利的说法，罗森堡表示：

> 很可惜我们在银幕上看不到沃尔特表演。我觉得这是莉

莲·吉什（Lillian Gish）[8]在《赖婚》（*Way Down East*）演出以来最棒的表演。

美国人不喜欢邀功，这样做违反了他们对公平游戏的定义。因此沃尔特在多少有些被迫的情况下，为自己在公司里到底做了些什么，提出了一套令人满意的解释。以下这则片厂津津乐道的迪士尼公司写实版《小蜜蜂的故事》，就刊登在《国家地理》杂志1963年8月号的《沃尔特·迪士尼的奇幻世界》（*The Magic Worlds of Walt Disney*）一文中：

> 你知道，有一天一个男孩问我："你画米老鼠吗？"我说没有。"那么你是不是负责构想所有的笑话和点子呢？"我说："没有。我不做这些。"最后他望着我说："迪士尼先生，你到底做什么啊？"这可真把我难倒了。
>
> "呃，"我说，"有时我把自己当作一只小蜜蜂，从片厂一角飞到另一角，收集花粉，给每个人打打气。"我猜这就是我的工作。我当然不认为自己是生意人，也绝不相信自己的价值远超过画家。

当沃尔特在1939年以《白雪公主与七个小矮人》获得奥斯卡特别奖（以一尊大金人和七尊小金人为象征）时，他没有感谢在这部电影背后付出心血的所有750位艺术家。

假如真人电影是最需要集体合作的活动之一，那么卡通影片恐怕是有过之而无不及。大部分人（除了沃尔特以外）都无法说出哪一个人曾参与过《白雪公主与七个小矮人》的制作工作，但这部电影确实需要好几百名艺术家的戮力付出。举例来说，电影中最受欢迎的歌曲《干活儿吹口哨》（*Whistle While You Work*），就是由弗兰克·丘吉尔（Frank Churchill）所作的曲子，他还写了《谁怕大坏狼》（*Who's Afraid of the Big Bad Wolf*）。白雪公主青春优雅的姿态，是参考当时18岁的天才舞者玛吉·钱皮恩（Marge Champion）的真人表演，再绘制而成。迪士尼公司一直用真人演员和舞者，让他们穿上道具服，再把表演过程拍摄下来，为动画家提供灵感。沃尔特把真的

侏儒请到片厂，让谢默斯·卡尔亨（Shamus Culhane）等画家了解七个小矮人中的万事通与他的同伴在钻石矿区工作一整天下来，如何挪动身体齐步走回家。

迪士尼公司的工作团队所创作和开发的点子比任何个人都要多，而沃尔特最重要的工作就是剔除坏点子，把计划拉回正轨。有一个例子倒是值得玩味："傻瓜"——很可能是片中真正的明星，本来被设计成一个老头，与其他小矮人一样蓄着胡子。可是沃尔特认为胖嘟嘟的年轻"傻瓜"，将会更有吸引力。于是他被重新塑造成未成年的男孩，把眼睛放大，配上平板光滑的五官——现今的心理学家都知道许多这种长相的动物以及人类，最易引起成年人的恻隐与保护之心。另外，他的眼睛也被改为婴儿蓝[9]。《白雪公主与七个小矮人》中另一个更重要的变动是，沃尔特推翻了为七个小矮人取的难听的名字——假如白雪公主在一幢中欧古堡里和一群名叫俏皮、小气鬼、悲哀、秃头、打嗝、万事通的人在一起大闹，将会是什么惨状。



军事化的领导方式强调"命令"与"控制"，压抑创造力，而伟大团队需要能"鼓舞"和"赋能"的领导者。

一如本书所介绍的许多项目，《白雪公主与七个小矮人》的制作还有时间限制。它不仅需要好几百人协力，而且要越快越好。主要动画家阿特·巴比特（Art Babbitt）带着一批人负责绘制邪恶的美丽皇后，诺姆·弗格森（Norm Ferguson）则率领一个团队绘制巫婆，任何艺术家都不易作出像他们这样的成果。他们的绘画能挑起真正的情感，不仅仅是逗笑。他们紧扣观众心弦，能让他们吓破胆（回想你小时候单独坐在漆黑的剧场里，初次看见皇后进入阴暗的寝宫，开始施展魔法时，有什么感觉）。此外，还有许多艺术家分别完成他们的任务：特效人员发明了一种新材质画笔，使得坏皇后的长袍看起来感觉像是天鹅绒；音效人员在水中唱歌，制造出七个小矮人晚饭前梳洗所发出的咕噜声。

天才守护者罗伊

将工作归功于沃尔特，而且只归于沃尔特，意味着其他人都得隐身幕后，连他哥哥罗伊也不例外。在对沃尔特持崇敬态度的研究中，罗伊通常是个务实主义者，是劝阻沃尔特做梦的人，从白雪公主到迪士尼乐园，他都加以劝阻。近年出版的这些作品显示，罗伊的主要行动就是说“不”。但其实，罗伊对于沃尔特，就像“曼哈顿计划”中，格罗夫斯将军对奥本海默一样。罗伊是守护者，让天才发挥所长。他从一开始就在公司扮演重要角色，不但让沃尔特自由发挥创意，还以高超的技巧经营迪士尼公司。罗伊负责商定重要的经营生意，让它成功介入新兴电视媒体，同时很有远见地与百货公司及其他零售业建立关系，让迪士尼公司的商品呈现在大众面前。举例来说，罗伊支持20世纪30年代在全美成立米老鼠俱乐部，结果到了1932年巅峰期时，竟有100多万名儿童申请加入，此项工作增长了剧场观众人数，促进了米老鼠商品的热销。不论是好是坏，迪士尼公司的新片成为孩子庆生或圣诞节的主要活动。因此，无论是赞誉还是诋毁，罗伊应得的都与沃尔特一样多。

有时候罗伊的确做了这些传记所描述的事。他说“不”，至少会说：“够了。”麦金托什计算机等伟大团队都知道，在某个时间点，你必须交付产品。这个过程可能是令人兴奋的，也许希望它永不结束，但最后你不是交出成绩单就是宣告失败。1937年12月的某一天，当《白雪公主与七个小矮人》的首映日渐渐逼近时，沃尔特看到王子俯身注视白雪公主的玻璃棺时，身影在剧烈抖动。鲍勃·托马斯在《迪士尼的动画艺术》（*Disney's Art of Animation*）一书中叙述，沃尔特对罗伊说他要重拍这一段，可是该片的成本正在迅速逼近当时令人咋舌的150万美元，罗伊因此坚决不同意。“让王子去抖动。”他宣布。

这个至今依旧明显的缺憾，丝毫未削弱票房。电影于1937年12月21日首映，成为1938年最伟大的电影，票房收入达800万美元，完全不需要女星琼·克劳馥露出酥胸。它的纪录直到1939年和1940年《乱世佳人》推出后才被打破。看电影的人深爱《白雪公主与七个小矮人》，影评人也爱它。影评人韦斯特布鲁克·佩格勒（Westbrook Pegler）宣称它是电影史上最伟大的电影。

迪士尼轶闻：宽松与严谨

1940年12月号的《大西洋月刊》上有一篇文章描述迪士尼公司，同时也对巅峰状态下的沃尔特和他的伟大团队做了最有意义的侧写。这篇文章叫作《工作中的天才：沃尔特·迪士尼》（*Genius at Work: Walt Disney*），作者是保罗·霍利斯特（Paul Hollister）。虽然文章的大部分内容都侧重于沃尔特且近乎谄媚，不过也生动描述了片厂集体合作的过程。

霍利斯特将制作迪士尼公司出品的电影那非凡的复杂过程写得活灵活现。这位作家参观了当时新建的伯班克片厂，而他所谓的“迪士尼军团”正在拍摄《幻想曲》——迪士尼公司最具野心的一部电影。

从1935年到1940年，片厂员工由200人陡增至1 100人（大约是现今卡通长片所需的总人数）。霍利斯特看到的工作人员多半为年轻男性，年龄二十六七岁。他们来自世界各地，心中只有一个标准，成为这一行的佼佼者，这也是伟大团队的特质。他写道：

> 沃尔特·迪士尼搜罗的是专业人才中的尖子。他随时会去挖毕加索、伍德[(10)]和昂格[(11)]。

霍利斯特发现迪士尼公司的员工士气高昂，喜欢开玩笑。不过霍利斯特很有道德，并未将这些玩笑公诸于世。例如，在它辉煌的早期，片厂内饮酒风气很盛，在走廊玩足球和棒球也司空见惯。有一次大伙因为兴致太高而闹到失控，此事至今仍是丑闻一桩。为了酬谢部属拼命如期拍完《白雪公主与七个小矮人》，沃尔特邀请所有人到棕榈泉附近一家昂贵的旅馆度周末。香槟畅饮不辍，有人赤裸裸地就跳进泳池，而画出七个小矮人的一群男士，不久便开始与负责上色的年轻女性胡搅。清心寡欲的米老鼠创造者当场吓白了脸，挽起迪士尼夫人便忿忿离开了这个“荒淫宴会”。不过，以疯狂方式纾解压力是伟大团队的典型作风，硅谷至今仍然延续着打水仗的传统和其他恶作剧。

> 每个伟大团队都要借助敌人来定义自身。

根据霍利斯特的说法，拍摄《幻想曲》时期的650位艺术家个个皆是专家。每个人都可以追求他的理想，沃尔特只要最优秀的表现。霍利斯特以一位伟大动画家埃米尔（Emil）为例，霍利斯特写道：

> 事实上这个人鸭子画得好极了，可是埃米尔说他喜欢“把玩重要的角色”，因此创造出斯特罗姆博利（Stromboli）和巨人（The　Giant）的是埃米尔；幻想曲中使人吓破胆的恶魔也是埃米尔所创。该片有鸭子也有老鼠，可是再大的鸭子和老鼠都不符合埃米尔对角色的感受。

霍利斯特正确指出了沃尔特最重要的领导技巧：找到一个杰出的人，让他充分施展才华。 这也许是所有伟大团队管理者的主要特长。霍利斯特写道：

> 找出每一位艺术家最突出的优点、最想运用的特长，并加以运用。有人喜欢美女，可以迅速画出一大堆，也可以把画好的一堆丢掉；另一个人却觉得这很愚蠢。一位擅长画扭曲面部表情的画家抱怨：他们总是要我负责表现内心的挣扎。

虽然迪士尼公司的每个人在工作时似乎都吹着口哨，做起事来却有如拼命三郎。家属和子女经常遭冷落，连沃尔特自己的家人也不例外。霍利斯特指出，专业精神是迪士尼公司员工的标志，连最微小的事物也要绝对完美。他提到创造兔宝宝的43幅不同素描，“那是一个最无关紧要的角色。”只不过是白雪公主中一个附加的卡通角色罢了。

不论工作是什么，迪士尼公司的员工总是带着使命般的热忱去进行。霍利斯特描述了片厂音效人员自我鞭策的特质——与同事亲如手

足，大家共同追求单一目标：

> 你看到一群音效人员结为一个秘密组织，他们制造雷声，不仅仅是麦克风前的雷声，而是有个性的雷声。他们会用一整个下午录制一声最恰当的“你好”，而不告诉你音效是如何做出来的——就像美洲豹一样小气。他们会花好几百块钱制造一个一米长的金属电风扇，让歌者对着玻璃灯罩唱歌，再把声音传进电扇，结果录出一丝带有愤怒震动的歌声。

我们知道沃尔特如何描述他在片厂的角色：一只忙碌的蜜蜂。而霍利斯特则认为，迪士尼公司的分工非常完美。一群富有才华的工作人员把工作做得很好，沃尔特则明智地评估成果。例如，沃尔特的音乐指导是个奇才，耳朵能精确分辨错误，即便是录制一只湿漉漉的西班牙小猎犬踏上一条昂贵的欧布松轻地毯，他都听得出错来。沃尔特的工作属于监督性质，负责认可一流的工作成绩。一如霍利斯特所言：“沃尔特没有受过音乐训练，也不会欣赏音乐。”沃尔特显现了伟大团队领导者的一项特质。他不会事必躬亲，不在他们与问题搏斗之际半路打岔，而是在下属专家解决了大部分问题后才介入。 这种做法相当有意义。因为这样一来，领导者才有多余时间做他最擅长的事：激发灵感、沟通、选择，也可以使员工产生自主感，而这正是才华洋溢之人发挥专长时最需要的。 沃尔特喜欢对员工说：“不要来找我要答案，我只要你们征求我的同意。”

创造奇迹

早期参与迪士尼公司拍摄过几部伟大电影的大部分人，都觉得那是一段收获丰硕的日子。沃尔特本人后来表示：

> 《韦氏字典》把“冒险”这个名词定义为：“风险；危难；遭遇危险的事物；一项勇敢的伟大事业；一种大胆的承担，其结果取决于未知事件。”这正好将《白雪公主与七个小矮

人》的精神做了总结。

迪士尼军团具有一股令人眩晕的感觉，他们自认在发明未来。这对一些伟大团队来说都是实情，而伯班克片厂的气氛更是充满了电流。

参与其事的人一再表示沃尔特是实现奇迹的大师。“他有本事让人发挥原来没有的潜力。”动画家弗兰克·托马斯（Frank Thomas）在伦纳德·马丁（Leonard Maltin）介绍美国动画史的《老鼠与魔法》（*Of Mice and Magic*）一书中提到。目前担任加州艺术学院实验动画负责人的朱尔斯·恩格尔（Jules Engel），曾参与《幻想曲》和《小鹿斑比》两部影片的摄制。在他记忆中，沃尔特是个真正的艺术家，需要其他人来表达他的概念。但就算沃尔特需要员工，一如艺术家需要颜料和石头，他也从不放弃创意指导的角色。沃尔特对艺术创作的每一步都严密控制。恩格尔说：

> 在沃尔特说“可以开始下一步”以前，什么都不能动。他完全信任自己的直觉。你永远不能把你的点子卖给沃尔特·迪士尼。当他走进一个房间，他看到的不是喜欢就是不喜欢。假如他不喜欢，你就得重新开始。

沃尔特具有改进员工业绩的天赋，这是片厂离职员工的说法。即使是最有天分的员工也会接受他的建议，不只因为他是老板，而是因为“他的建议总是对的。”恩格尔说。

沃尔特有一项重要的领导才能，就是让员工的希望维持在最高峰。在凯瑟琳·格林和理查德·格林（Katherine and Richard Greene）所著的《魔法背后》（*The man behind the Magic*）这本迪士尼公司的传记中，一位迪士尼公司的动画家回忆：“迪士尼只有一个规矩：我们做得是否比别人更好。”而在马丁的《老鼠与魔法》中，动画前辈卡尔亨回忆在那种场所工作的美妙感觉：“你可以忙上一整天，整整8个小时。而在一天结束后，看着自己的成绩，把它们全扔进垃圾桶，却没有一丝罪过。没人会问你为什么那样做；不那样做他们反而会问。”至于片厂的工作环境，据卡尔亨观察：“那是一个很艰苦的工

作场所，不过艰苦中却有一切优势。”时间的压力也十分可怕，沃尔特说不定会当着同事的面斥责你，可是你拥有一切设备，多昂贵的都有，反正就是得把工作做好。比方说，迪士尼公司的每一个动画家都有一台摩维拉剪接机（Moviola），可以看片和剪辑。

忠诚与离去

离开迪士尼公司的画家少之又少，主要原因是在当初经济大萧条期的工作太少，后来则是因为迪士尼公司的地位超凡，而且又是唯一拍摄卡通长片的片厂。不过许多人留下来都是因为他们对沃尔特的尊敬与崇拜。莫斯利的传记中提到为迪士尼公司制作《长毛狗》及其他真人电影的比尔·沃尔什（Bill Walsh）。当他太太娜丽发现才华横溢的丈夫永远不想单独发展事业时，真是十分沮丧：

> 沃尔特显然对他有很大的影响，他对片厂内所有具有天分的人都一样。才华出众的画家彼得·埃伦肖（Peter Ellenshaw）是沃尔什的好朋友，也有类似情况。我相信如果有人出价600万美元要他们离开，他们也不会。沃尔特具有一种领导者的魅力，能让最有才华的人把一生都奉献给他。

在《黑锅》惨败之际，迪士尼公司动画部似乎失去了方向。当时沃尔特已去世20多年，而在他去世前近10年，他都一直专注于迪士尼乐园及其他计划的经营。片厂最杰出的动画家相继离去，较年轻的画家似乎在找寻不属于迪士尼公司的新方向来激发灵感，例如卢卡斯的《星球大战》。1979年，崭露头角的唐·布鲁斯（Don Bluth）离开公司，同时带走一批能干的员工自设片厂，使迪士尼公司的士气受到重创。加州艺术学院的毕业生约翰·拉赛特（John Lasseter）也很有天分，他于1979年投效迪士尼公司，但在1983年转而投效于卢卡斯电影公司的计算机动画部门。此后10年，迪士尼公司一再试图把拉赛特挖回来，答应让他当导演，这是很少人能拒绝的条件。但拉赛特拒绝了，因为迪士尼公司已不再是伟大团队，不再能使世界改变。据同事

表示，拉赛特曾说过："我可以去迪士尼当导演，也可以留在这里创造历史。"

重整迪士尼

当艾斯纳领军的新组合决定开始挽救动画部门时，他们做了几项重大的重整决定：动画部门每年要拍一部长片（这是沃尔特的梦想，却始终未曾实现）；整个部门不要同时拍一部电影，而是划分为数个计划团队，同时拍好几部。

这个决定非常精明。迪士尼公司其实并没有竞争对手，所以如何在伟大团队中激发出一种反败为胜的情绪至关重要。按照施赖德的说法，员工今天的竞争对手是迪士尼公司的辉煌过去，也就是《小鹿斑比》与其他经典卡通。他们将部门分割成若干团队，立刻产生了内部的竞争。

为了将动画部门带回正轨，新的领导者首先回顾过去，发现公司最大的资产始终是沃尔特。 沃尔特有点像是达夫妮·莫里哀（Daphne du Maurier）所著《蝴蝶梦》中死去的第一任妻子，是一股依旧必须被承认的势力。在现任领导者振奋全员士气之际，连片厂都以其为名的这位领导者往往被抬出来。迪士尼的名字在片厂显然如同某种速写，一种复杂形式的沟通——包括沃尔特所树立的里程碑，以及这位创始者对卓越的坚持。沃尔特的后继者似乎赋予了他一种主观精神。例如施赖德就经常对下属描述迪士尼遗留下来的精髓：讲述一个精彩的故事，用精彩的角色来诠释，而且一定要克服技术上的一切障碍。

伟大团队中的天才并不容易被领导。领导者的角色通常是引导他们走正确的方向。 如今的迪士尼公司，管理者的角色是帮助他人。施赖德在描述自己与起死回生的动画部门时口气像极了沃尔特：

> 我最多是个编辑、一个促成事情的人、一块回音板。我最重要的工作之一是告诉人们："这个行不通。"我在管理方面最大的挑战是"分配资源"，把适当的人分派到适当的工作岗位上去。

施赖德就像过去的沃尔特一样，并不亲自去完成《狮子王》这样必须力求完美的庞大任务。他的说法是："我试着引导所有人，让他们去做他们认为正确的事情。"

沃尔特在60年前创建的拍片工厂，在今天依旧兵强马壮，与当年一样负责许多重大的任务。最关键的是这座片厂一直吸引着出色的动画家。迪士尼公司创造了卡通长片，而今这座片厂是吸引天才的大本营，其中有许多人梦想一辈子都为迪士尼公司工作。

对迪士尼公司的新任画家安德烈亚斯·德贾（Andreas Deja）而言，这绝对是真的。德贾创造了《阿拉丁》中的恶棍贾方，以及《狮子王》中的刀疤。他同时创造了迪士尼公司1997年夏季新片《大力士》中的英雄。德贾和父母是从祖国波兰的格但斯克市（Gdansk）来到联邦德国的。他还记得小时候在联邦德国观赏《沃尔特·迪士尼的奇妙世界》。"他们会让我看《木偶奇遇记》或《小鹿斑比》的片段。"他在托马斯所写的《迪士尼的动画艺术》一书中描述："那真是迷人，我心跳如擂鼓。而我当时才四五岁。"

德贾在20世纪60年代晚期，看了第一部迪士尼公司的卡通长片《森林王子》之后，10岁的他知道自己找到了一生想要从事的职业。后来他在《纽约时报》的人物特写中表示：

> 这对我来说就像是一种召唤，好像传教士知道他会成为神职人员。你被催了眠，觉得奇怪。"怎么可能画出这样的东西？他们居然会想、会动。"我不敢相信。

德贾为了他的毕生事业做准备，12岁时写了封信到美国沃尔特·迪士尼片厂，询问如何成为迪士尼动画家（必须查阅德英字典，才写得出这封信）。他收到了一封制式回函，劝他多加强画动物和画人的技巧，不要抄袭米老鼠和其他迪士尼公司的卡通人物。

德贾花费多年磨炼出迪士尼风格之后，才进入片厂。如果照施赖德的说法，资源分配是他最要紧的工作，那么片厂最初给德贾的差事，倒是颇值得玩味。德贾成为新生代动画家，而且很有潜力成为明日之星（如果迪士尼公司有明星的话）。他与另一位新人蒂姆·伯顿

（Tim　Burton）分配到一组。伯顿刚从加州艺术学院毕业，两人被指派负责设计和研究《黑锅》中的角色。德贾回忆道：

> 伯顿的设计非常奇特、怪异，而我的则是不折不扣的迪士尼风格，因此他们想："哈，把这两个人凑在一起，说不定会设计出一些特别的玩意儿。"结果并不成功。伯顿的画是不大可能被改动的，它们本身就已经很棒了。

伯顿为片厂拍摄了两部短片：《弗兰肯威尼》（*Frankenweenie*）和《文森特》（*Vincent*），之后便离开迪士尼公司，成为《阴间大法师》（*Beetlejuice*）和《蝙蝠侠》等卖座电影的导演。而德贾则成为迪士尼公司技艺超群的动画家。他将工作视为游戏，家中画室内有一块迪士尼公司动画前辈、传奇人物米尔顿·卡尔（Milton　Kahl）的画板。据《纽约时报》描述，他偶尔会把素描留在这块画板上过夜，"说不定卡尔的灵魂会忍不住跑来帮忙解决问题"。



杰出表现能带来纯粹的狂喜；天才希望有所表现，也需要有所表现。

至于伯顿为何会自行发展，而同样天分过人的德贾却选择留在片厂（已故的创始人永远都比他有名），也许是"性格"所致。分辨这类差异，是在组合伟大团队时非常重要的一环。不是每一个天才都可以参与集体合作；有些人必须在成就受到相当肯定时，才肯加入团队，有些天才则具破坏作用。　施赖德把那种扰乱团队的人称为："不能在沙池里跟他人好好玩儿的人。"

伟大团队之所以存在，是因为能够聚集像德贾这样的有才之士为共同目标而奋斗。有了德贾或基恩(12)，完成任务必然会有完美的表现。施赖德指出："除非艺术家强烈认可东西是完美的，否则就不会交出作品。"迪士尼公司的画家具有共同理想，并不代表他（通常是男性）不会将自己的作品塑造到完美境界。迪士尼公司雇用这些人并不全是让他们作画，而是为角色注入个性。毕竟迪士尼公司的动画家

才是演员，懂得如何从表象反映出情感的真实面。因此当德贾创造《阿拉丁》电影中的邪恶大臣贾方时，他发现让贾方尽量少动，就可以使他显得更凶恶。在原先的构思中，贾方有点像是易怒的虎克船长，动不动就暴跳如雷，但最后的结果是，贾方变为一个静止、冷漠、令人毛骨悚然的人物。“阿拉丁里的其他角色都非常活跃，所以我决定让这家伙凡事都从远处冷眼旁观，等于在那些活跃人物身上投下一片乌云。”德贾说。他的灵感同时来自一位离职主管。“他说谎时的高雅，那种圆滑、滑溜，我都把它融入到贾方这个角色中。”德贾对《纽约时报》说，“你必须找出一种方式来表达自我，否则就只是在做机械化的工作。”

关键选择

按照施赖德的说法，迪士尼公司动画部门主管最主要的工作就是从许多具有代表性的点子中，选出一个最棒的。因此沃尔特否决了由迪安娜·德宾（Deanna Durbin）为白雪公主配音的提议，因为他觉得她的声音太过成熟圆润，所以改选了声音甜美尖细、籍籍无名的阿德里安娜·卡塞洛蒂（Adriana Caselotti）。当时，他让几百个试音者通过管子将声音传进办公室，以免这些女人的外貌使他分心。伟大团队的领导者必须能说“不”，或是说“换个方式做”，因为施赖德说：“大家一致同意这件事必须做对。”

获得授权撰写《迪士尼的阿拉丁：一部动画的摄制》（*Disney's Aladdin: The Making of an Animated Film*）的约翰·卡尔亨（John Culhane）提到，卡曾伯格（Katzenberg）将《阿拉丁》的构想做了重大转变。动画总监纪恩原本将阿拉丁画得像是孩子气的影星迈克尔·福克斯（Michael J.Fox），但卡曾伯格觉得像茉莉公主这样美丽成熟的女人，是不会对一个男孩感兴趣的，于是便建议纪恩以影星汤姆·克鲁斯（Tom Cruise）为蓝本，改变阿拉丁。于是纪恩画出一个年龄较大、较性感的阿拉丁，带有汤姆·克鲁斯的放荡魅力和一对会说话的浓眉。（这点令人不禁猜想，如果片厂预先知道卡曾伯格在1994年变节，卡尔亨还会不会在1992年时这样大力赞扬他呢？）

盛名之下的幕后英雄

虽然荣耀的光环大都集中于片厂高层，不过从《小美人鱼》之后推出的新经典，仍旧是集体合作的成果。阿拉丁中东式的活泼造型，灵感取自阿尔·赫希菲尔德（Al Hirschfeld）所拍摄的卡通影片以及阿拉伯书法，还有从公元1 000年到1 500年间的波斯迷你绘画，再加上亚历山大·科达（Alexander Korda）于1940年拍摄的电影《巴格达之贼》（*The Thief of Baghdad* ），以及该片设计总监拉苏尔·阿扎丹尼（Rasoul Azadani）在伊朗的伊斯法罕省（Esfahan）所拍摄的1 800张照片（阿扎丹尼也是当地人）。一如《小美人鱼》和《美女与野兽》的配乐，霍华德·阿什曼（Howard Ashman）及艾伦·门肯（Alan Menken）所写的歌曲对电影助益极大（阿什曼在电影拍完前死于艾滋病，由蒂姆·赖斯（Tim Rice）代替，将门肯的乐曲配上歌词）。

另一个在银幕上没有留名的幕后功臣则是喜剧演员罗宾·威廉斯（Robin Williams）在《飞天法宝》（*Flubber* ）一片中，与会变形的精灵所做的疯狂对话，包括劝阿拉丁“清醒过来闻闻人的气味”，大半都是他的即兴演出。

技术创造神奇

迪士尼公司的电影一向都靠新技术来制造奇幻效果。《阿拉丁》卡通片中最了不起的角色是那块魔毯——这块性格鲜明的波斯地毯，是迪士尼公司第一个完全以计算机动画做出来的角色。发明计算机以前，若是以传统方式拍摄，由于魔毯花色太过复杂，要做出卡通效果将非常昂贵。计算机可以让魔毯移动，但是要让我们相信“几近真实的不可能”，就必须用传统手法，将想象与动画家的专业能力结合在一起。在卡尔亨的《迪士尼的阿拉丁》一书中，兰迪·卡特赖特（Randy Cartwright）解释：“魔毯既没有脸、没有声音，又没有身体。这简直是用折纸在表演。”卡特赖特汇集了片厂数十年来在颜色、动作及其他技术上所累积的智慧，建议让无生命的东西显出生命，让大众喜欢。卡特赖特的解决之道是为魔毯添加穗子，偶尔会像

手脚般挂在魔毯四角，如此一来就能让人感受到头部可能在哪里，可以有表情与感情了。借助角色间的互动，魔毯同时也有了生命，例如，当精灵要求说“给我一点穗子”时，魔毯就友善地拍它一下。

迪士尼公司喜欢运用新技术，所以完全数字化的电影《玩具总动员》便是不可避免的结果。事实上，它也代表片厂真正脱离了过去。由于10年前有过几次与公司以外动画家合作失败的不幸记录，迪士尼公司坚持对卡通长片保留完整控制权。但是迪士尼公司出于对画家拉赛特的信任，才与皮克斯动画工厂进行合作，这座位于旧金山湾区的片厂是从卢卡斯电影动画团队演变而来的。根据《连线》杂志（*Wired*）及其他媒体的报道，很显然，由拉赛特领军拍摄《玩具总动员》的团队，具备了许多伟大团队的标准特点。其中包括《连线》杂志所形容的“嘈杂如同一群未成年人”。比方说，在1983年离开迪士尼公司投效于皮克斯动画工厂的导演拉赛特，用的就不是一般的导演椅，而是一张轮椅，上面装了一只会发出“呜啊”声的喇叭。[13]

薪酬与工作，谁是真正的激励

多年来，迪士尼公司一直以薪水微薄而恶名在外，再加上公司旗下的天才无论多么杰出都必须隐姓埋名，两者的结合看起来必然会导致灾难。但迪士尼公司一向能留住它最重要的动画家与其他主要员工，在爱尔兰另立门户，制作了《美国鼠谭》（An American Tail）等卡通长片的布鲁斯则是少数例外。

迪士尼公司过去之所以能够成功留住员工，多半是由于这些人没有其他选择。直到最近，这点还可说是所向无敌。施赖德指出，迪士尼公司是项独门生意（因为卡通长片一向需要三年时间制作，至今才有改变）。迪士尼公司的霸权开始受到SKG梦工厂[14]的威胁。动画的文艺复兴正在酝酿中，好几家主要电影公司都成立了动画部门。都柏林片厂已经关闭，布鲁斯则出任了福克斯公司亚利桑那州凤凰城新成立的动画部门负责人。

而在迪士尼公司，鉴于初期几名员工投效于梦工厂，画家的薪水便在一夕间提高了一倍。就在卡曾伯格欢天喜地地拐走迪士尼公司的

领衔动画家时，迪士尼公司也在设法留人。这批正值中年的画家，不论是否属于伟大团队，都在做所谓“灵魂的省思”。按照施赖德的看法，当团队目标与个人目标水乳交融时，团队就会有最好的工作成效。现年40多岁的首席动画家纪恩，早就想试试大门之外的工作。在争取纪恩的竞赛中，迪士尼公司做了一个最成功的决定，大幅提高他的薪水，同时提出几个巧妙的吸引手段，在股东年度大会中介绍纪恩，认可他杰出的贡献，并且给他罕见的带薪长假。

除了《华尔街日报》以头版报道动画长片的波涛汹涌外，大部分在这一行的人依旧在迪士尼公司旗下默默无闻地工作。你能说出史上最成功的电影之一《狮子王》的导演吗？你知道《风中奇缘》是谁画的吗？[15] 为何天才愿意屈就于团队之下，奉献他们的惊人成就而又隐姓埋名？当然不是为了钱，也不是为了红利和其他诱人福利。

在迪士尼公司工作的人认为他们属于一个真正重要的地方，并从事一件疯狂而伟大的事。 如同发明个人计算机、将克林顿总统送进白宫一样，他们认为自己在迪士尼公司工作是因为他们在执行一个上帝交付的任务。霍利斯特曾在1940年问一名员工，为什么要在片厂上班。那位动画家结结巴巴地说：“这里的情形，就像，你知道，你觉得忍不住要去抓那只该死的圣杯。”

---

(1) 一如作家尼尔·包德温（Neil Baldwin）在爱迪生的传记中写道，爱迪生享有“现代达芬奇”之名，因为他所做的事和达芬奇差不多，他们都雇用一群杰出人士或单独或集体完成发明，之后却由他一人独享荣耀。——译者注

(2) 阿金库尔战役，发生于1415年10月25日，是英法百年战争中著名的以少胜多的战役。英军在亨利五世的率领下以1：3的人数劣势击溃法军，并且随后在1419年收服了整个诺曼底。——编者注

(3) 琼·克劳馥（1908—1977），1946年演出《欲海情魔》，获奥斯卡最佳女主角奖。——译者注

(4) 马丁·塞利格曼，美国心理协会（APA）主席，积极心理学之父。其经典著作“积极心理学之父塞利格曼幸福五部曲（套装共5册）”包括《持续的幸福》《真实的幸福》《活出最乐观的自己》《认识自己，接纳自己》《教出乐观的孩子》，已由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。——

编者注

(5) 1935年才推出了第一部以三色处理的真人动画影片《浮华世界》（*Becky Shaw*）。——译者注

(6) 多层式摄影机（multiplane），以垂直方式拍摄造成立体感，多用于拍立体卡通长片。——译者注

(7) 朗·钱尼（1883—1930），一位默片时代的美国演员。他被认为是早期电影史上最多能、最权威的演员之一。最著名的作品是无声恐怖片《钟楼怪人》和《歌剧魅影》。——译者注

(8) 莉莲·吉什（1893—1993），公认的“默片时代第一位女明星”，擅演悲苦角色。——译者注

(9) 50年后的迪士尼公司给《美女与野兽》中的野兽一双保罗·纽曼（Paul New-man）式的蓝眼睛，以近乎下意识的微妙方式，暗示这个野兽内心潜藏着美妙的内涵。——译者注

(10) 格兰特·伍德（Grant Wood, 1892—1942），美国画家，地方色彩画家的代表人物。——译者注

(11) 昂格（Ung），挪威艺术家。——译者注

(12) 格伦·基恩（Glen Keane），创造了《美女与野兽》中的野兽。——译者注

(13) 皮克斯现任老板，前麦金托什团队负责人乔布斯，与迪士尼公司谈成了这桩破纪录的交易。乔布斯是《玩具总动员》的执行制作，电影推出后几天得到热烈回响，皮克斯公开的上市股票也开始猛涨，顿时让乔布斯成了亿万富翁。——译者注

(14) SKG梦工厂（Dream Works SKG），这个公司由史蒂文·斯皮尔伯格（Steven Spielberg）、戴维·格芬（David Geffen），以及迪士尼公司前主管卡曾伯格在1994年成立。——译者注

(15) 罗杰·阿勒斯（Roger Allers）和罗布·明科夫（Rob Minkoff）导演了《狮子王》。《风中奇缘》的动画总监是纪恩。——译者注

03

叛逆之心

施乐帕洛阿尔托研究中心和苹果电脑公司

宁为海盗，不做海军。

——史蒂夫·乔布斯

“

WARREN BENNIS

THE SECRET OF CREATIVE COLLABORATION

20世纪80年代中期，计算机产生了180度的转变。它进化为不那么吓人的小型机械，威力却更强大，以整理和分享信息为目的。它的体积缩小到可以摆放在桌面上，甚至装进手提箱。它变得亲切、好玩、廉价、易于使用，对使用者也更加友善。这个了不起的工具是好几个伟大团队的结晶，这一点是可以想见的，而它的发明人形容它是“拥有叛逆之心的产品”。

”

Every Great Group

has a strong

leader.

每一个伟大团队都有一位坚强有力的领导者。

试 想一下，如果20世纪下半叶没有个人计算机，世界会是何种景象？在计算机发明后不到25年间，它改变了我们的思考、工作和沟通方式。请回忆一下最早期的计算机，它和目前摆在全美3 000万人书桌上拥有亮闪闪屏幕的灰褐色盒子有多么不同。最初的计算机有如巨兽，大到占据整个房间，昂贵到只有大企业才买得起，高档到必须专家中的专家才有能力操控。它们吞噬了数以百万的打孔卡，似乎明白地传达出一个信息，即它们不可为个人使用：不可折叠、不够轻薄或便携。

20世纪80年代中期，计算机发生了180度的转变。它进化为不那么吓人的小型设备，威力却更强大，以整理和分享信息为目的。它的体积缩小到可以摆放在桌上，或装进手提箱。它也变得亲切、好玩、廉价、易于使用，甚至对用户很友善。而今，数十亿人都会每天使用个人计算机来做账、与朋友聊自己最特异的狂热梦想、写书、与可怕的数字搏斗、试图影响黄金时段电视节目的方向、研究任何东西、打发时间、为新事业打拼、半夜发信给朋友……这个了不起的工具是好几个伟大团队的结晶——这点是可以想见的，而它的发明人形容它是“拥有叛逆之心的产品”。

个人计算机溯源

一如所有改变世界的发明，这个故事出自一个个人愿景。第二次世界大战期间，由美国资助的科学研究机构的协调人万尼瓦尔·布什（Vannevar Bush），于1945年在《大西洋月刊》上发表了一篇文章《我们可以如是畅想》（*As We May Think*）。在文中他提到一种管理信息的新技术，称之为“麦克斯储存器”（memex）。他解释这种新工具是：

> 一种个人用来储存书籍、记录和联系的产品，它是设备化的，因此也许速度极快、非常有弹性，也是对个人记忆的扩充和增补。

使用麦克斯储存器的人可以创造个人化信息的“轨迹”，以键盘和屏幕取得和运用以各种形式储存的信息。用户可以坐在桌上型麦克斯储存器前，遨游信息世界。从布什的描写中，仿佛已看到50年后的未来：

> 医生对病人的反应觉得奇怪，便循着早期类似病例所建立的数据轨迹，迅速分析类似病史，同时参考解剖学和组织学方面的权威著作。

驻扎在菲律宾的海军雷达设备师道格拉斯·C.恩格尔巴特（Douglas C. Engelbart）读了布什的展望文章。其中的重点概念“交互性”启发了恩格尔巴特，使其成为最早将计算机变成交互式设备的领导人物。结果是，计算机不单成了咀嚼数字的高手，也成了强化人类心灵的工具。恩格尔巴特同样受到计算机分时操作（time sharing）的鼓舞，在斯坦福研究院（Stanford Research Institute，SRI）成立了增强研究中心（Augmentation Research Center），并于1964年获得美国国家航天总署（NASA）的赞助，将布什的理念付诸实践。1968年，恩格尔巴特在个人计算机方面有了原创性的突破，而这两项惊人的全新成果就是“鼠标”与“Windows操作系统”。

恩格尔巴特在1968年秋天召开的一场全美计算机科学家的大会上展示了他的发明。约翰·马尔科夫（John Markoff）[(1)] 在《纽约时报》一篇介绍计算机如何高度先进的文章中，描述了这件划时代的大事。恩格尔巴特坐在一台桌上型工作站前，面对数以千计的同事，成功地结束了读卡输入的时代。斯坦福研究院的同事威廉姆·英格利希（William English）回忆：“大家都惊讶极了，他在一小时内，为现代化程序输入做了详细的说明。”



伟大团队的领导者都深具信心，能吸引比他们更优秀的人。

恩格尔巴特虽然使他的同辈目眩神移，却无法把创新的观念和发

明转化为第一台真正的个人计算机。恩格尔巴特的成就之所以有限，原因有许多：斯坦福研究院显然认为他的发明是肤浅的；几位才华过人的同事据说因为他难以相处而离开了实验室；最糟糕的是，他后来失去了联邦赞助。无论如何，恩格尔巴特的增强研究中心并没有变成个人计算机界的第一个伟大团队。这项殊荣由帕洛阿尔托研究中心获得——一家附属于施乐公司的研发机构。

施乐电脑出世

帕洛阿尔托研究中心成立于1970年，它很快就开发出第一台易学易用的计算机，命名为阿尔托（Alto）。随着国内越来越多一流人才的加入，它变成一个跃动理想的地方，充满了引领未来的气象。开明的领导方式使其天才成员组合成一个伟大团队，但即使有成熟的领导者，帕洛阿尔托研究中心仍不可避免地成为“创新”与“商业开发”脱节的标准范例。这个故事可见于史密斯与亚历山大合著的《摸索未来：施乐如何发明又忽略了第一台个人计算机》（*Fumbling the Future: How Xerox Invented, Then Ignored, the First Personal Computer*）。

不过在1970年，一切尚处于探索之中。阿伦·凯是第一批受聘进入帕洛阿尔托研究中心的计算机天才，当时他30岁，年纪最大。14岁时的阿伦·凯从科幻小说作家罗伯特·海因莱因（Robert Heinlein）的书中读到源于布什的麦克斯储存器。这个理念此后始终令阿伦·凯着迷，进而吸引他投入到生物、数学、音乐以及其他学问的研究中。

乔布斯在接受《连线》杂志访问时，对创意有很大胆的观察。他说：

> 创意就是把东西联结起来。你问创意人员他们如何做了一件事，他们会觉得有点罪过，因为他们并没有真正去做，而只是“看到了”。经过一段时间之后，他们会觉得这是很显而易见的。因为他们可以将过去的经验联结起来，制造出新的东西。他们之所以能这么做，是由于比其他人经验丰富，或是较常回顾自己的经验。

阿伦·凯从出生开始就接触艺术、音乐和科学，而且是个饥不择食的广泛阅读者，所以能将大量的经验加以联结。

阿伦·凯在犹他大学（University of Utah）的博士论文中，介绍了一种易于使用的互动式计算机，认为它对“刺激观念的想象和理解具有帮助”。当时FLEX这种机器暨机器语言在技术上尚不可行，但却理清了人们对个人计算机的心理认知，进而产生重大进步。结果就是麦金托什计算机的发明，以及无数人使用IBM系统，进而使用窗口。

阿伦·凯将他在帕洛阿尔托研究中心的大部分成就归功于泰勒——他领导了最具影响力的三大部门之一：计算机科学实验室（阿伦·凯现在是苹果电脑洛杉矶公司的成员，也是苹果电脑网罗的个人电脑六大杰出人士之一，因为他们在领导或技术方面有卓越贡献）。泰勒在20世纪60年代晚期，担任国防部高级研究计划执行组组长，促进了交互的发展（赞助恩格尔巴特研究鼠标的，正是当时任职于NASA的泰勒）。



没有伟大的领导者，伟大团队就不存在。

在帕洛阿尔托研究中心，泰勒最重要的任务就是网罗人才。 他希望让帕洛阿尔托研究中心充满了罕见的天才与创意人员，让他们竭尽所能地拓展计算机科学的疆域。伟大团队往往始于伟大的人际网络。在美国远景研究规划局（以下简称“ARPA”）里，泰勒已经认识了全美所有的计算机科学家。泰勒和沃尔特一样，他不仅要找能干的人，还要找最优秀的人。阿伦·凯说泰勒相信“要创建伟大团队，集合再多人才也不嫌多 ”。根据阿伦·凯的说法，泰勒是个“天才伯乐”。他爱才，也相信自己能辨识人才。“人们眼中有两三种火花，是他所相信的。”依照阿伦·凯的看法，泰勒具有雇用某几类性格人员的倾向，因此使他错失了一些人才，但是错失得不多。

泰勒从一开始就寻找能够合作的人，这使他组合伟大团队的机会大增。他愿意偶尔牺牲具有破坏力的天才来成全大局，因为他要的是

能够强化彼此成就的人，而非彼此阻挠。他相信在帕洛阿尔托研究中心进行的这种系统化研究中，合作重于一切。

在帕洛阿尔托研究中心，挑选人才的过程促成了这个团队的建立。候选人不仅要接受面试，而且要在众人面前演说，接受质询，甚至面临尖锐的拷问和批评。这是个严酷的考验和试炼，也是创造团队荣耀的过程，通过考验的候选人将受到其他人坚定不移的支持。“在帕洛阿尔托研究中心，每一个人都必须期待有下一个成员加入。”阿伦·凯说。现任成员将中选者视为“一个会为他们带来更多乐趣的人”。入选是最高荣誉，因为它肯定了你是天才中的天才，而且人人都知道。“这批人的确可怕，据我所知，他们是有史以来最聪明、最有创意的人。”阿伦·凯指的是1972年的团队。

招聘人才之所以重要，有几大原因。对高级研究计划执行组而言，泰勒相信在资助研究时，必须为了计划而挑选人才。他像领导帕洛阿尔托研究中心及其科学实验室的乔治·帕克（George Pake）一样相信，好科学必须由基础做起。你聘用了不起的人才，把他们放在配得上他们的才华和激情的项目上。他们会告诉你，他们需要做的是什么。而人际互动越方便，就越不容易偏离原先的使命。集体合作是令人鼓舞的，阿伦·凯说：“你可以花四成时间担任他人计划的‘助手’。”

帕洛阿尔托研究中心的心智水平之高超，极为罕见。在本书提到的几大团队中，只有“曼哈顿计划”的天才人数足以匹敌。不过，任何需要极致表现的计划，都需要精准地网罗人才。基德在《新机器的灵魂》一书中提到，当魏斯特在数据通用公司成立老鹰计划时，并不像泰勒般拥有这么优越的条件，能从一群熟悉的天才中挑选出一批富有创意的梦幻组合。魏斯特和同事卡尔·艾尔辛（Card Alsin）深入讨论，是否要雇用“毛头小伙子”工程师来进行这项要求严格的计划。结果他们决定：最重要的是聘用一群比他们更了解现阶段计算机状况的人，即使这样会使魏斯特和艾尔辛显得过时。他们必须乐于雇用优于自己并可能取而代之的人。照基德的说法就是“取代自己”。寻找卓越人才的信心也许是吸引人才的第一规则，但也往往最常被破坏。伟大的团队往往是由那些愿意甚至渴望招募到比自己更有才华的人的领导者造就的。

数据通用公司的人才库以“资历”闻名，因此魏斯特和艾尔辛找寻的是候选人适合这个计划的直接证据。艾尔辛认为其中一个求职者很可能有熟练的撰写计算机语言的本事（一项复杂而需要创意的工作），因为他获得了无数奖项。魏斯特和艾尔辛也希望候选人要乐于“奉献”或“作出承诺”，也就是在计划进行期间，停止其他活动。

打造天才团队

在帕洛阿尔托研究中心，为了要让创意蓬勃发展，泰勒的策略是“让真正杰出的人聚在一起，并管理他们之间的互动状态 ”。 阿伦·凯说：“管理环境是他的专长。”而在ARPA，泰勒也系统地思考了如何以最有效的方式管理研究计划，在拨付联邦资助款项时，通过观察项目领导者的行为，他总结出了很多重要经验。由此形成的人才管理模式强调四个重点：网罗人才、组织、沟通和工具。

计算机科学实验室和全盛时期的迪士尼公司一样，组织结构是扁平、非金字塔形的，40名科学家全都直接向泰勒报告。泰勒因而能够随时了解实验室的工作状况，也让团队成员不必分神计较身份或地位——你所擅长的正是你手边的事情。科学家们可以从一个计划转移到另一个计划。成员查克·撒克（Chuck Thacker）说，这代表最棒的计划吸引最棒的人才，而结果是：“高质量的工作热烈进行，比较不吸引人的工作却有逐渐荒废的迹象。”泰勒本能上了解他不能迫使这样威力强大的团队转向，他必须让这些人做他们唯一能做的事，信赖自然的法则，以便让最棒的点子在工作中被激发出来。

泰勒提供给团队一个罕有的机会：自由自在地进行基础研究，又领取高薪。不过对大多数人而言，金钱几乎没有意义。泰勒集合的一批人，一心只想改变计算机科学。泰勒有一项非同寻常而又令人尊敬的领导长处——“沟通”，因为信息分享对伟大团队十分重要。 而在帕洛阿尔托研究中心的主要做法是：每周开一次会。这些被称为是“交流”的会议，参照了泰勒在创立ARPA时期召开的年度会议；这让所有受赞助的科学家共聚一堂，分享当前的研究并将观察所得呈交给同事。在这样的会议上，对计算机的共同展望（包括互动）逐渐开始成

形。阿伦·凯打了个比喻：

> ARPA的梦想就像个磁场，而我们好像小铁屑，在它周围环绕排列。

泰勒很清楚在天才成员身上，不该加诸任何专制规定。如果有人生性傲慢，就让他去傲慢，这是为天才付出的小代价。这种态度就好像说："我们不在乎她们是不是首席女高音，只要她们能唱歌就行了。"不过周会是强制参与的。"在帕洛阿尔托研究中心，只有一项规定不可违反，"阿伦·凯说，"你必须参加周会，而且留到最后一刻。"

参加者每星期拖着一张布椅子去开会。在这个通常热烈无比的场合，每个人都会接触到他人的点子和成就。而被泰勒称为"零星结果"的这些东西，很可能启发每个人所做的研究。因此这个简单却效果卓著的周会，使人人接触到一些信息——在研究过程中很可能是关键的信息。周会中，大家互相交流（但不花时间做报告和备忘录）。同时周会也让大家就矛盾和争议进行讨论。这些会议反应出泰勒对杰出团队的动态多么了解。阿伦·凯说：

> 将一群主要成员聚在一起，在解散回家之前解决问题，如果组织做不到这一点，就无法良好运转。

创新技术与产品

泰勒很清楚，让成员拥有正确的工具是至关重要的。通常这都由他们自己创造。ARPA的成员都既懂硬件也懂软件。"这个团队一切都可以自己来。"阿伦·凯说。由于有能力自创工具，阿伦·凯和同事得以避免受困于他人所制造的、不适用的较次级技术。"今天编写的代码，有九成是绕着他人的错误打转。"他说。

最先进的技术往往是伟大团队的成功因素，帕洛阿尔托研究中心也不例外。早期这个团队曾遭受技术上的危机，这促成它走向伟大，却也显现出它与其他部门格格不入。施乐公司在帕洛阿尔托研究中心

成立后，花费了9亿多美元并购科学数据系统公司（Scientific Data Systems，简称“SDS”）。

施乐公司原本打算，让科学数据系统公司研究，由帕洛阿尔托研究中心开发出的计算机是否可做商业应用。当时，科学数据系统公司已制造出一台名为西格玛的计算机，施乐以为帕洛阿尔托研究中心必定会使用先进的西格玛7号做研究。可是泰勒的下属不愿采用。他们认为科学数据系统公司开发出的是次级品：机型过时、不能互动，与ARPA的软件不兼容。他们认为若要调整自己适应西格玛，将会使研究倒退数年。帕洛阿尔托研究中心想买的，是能够与ARPA软件兼容的迪吉多（Digital Equipment Corporation）的产品。

科学数据系统公司认为此举将会贬低施乐公司自身产品——西格玛的声誉。这是一场丑陋的战争，直到帕克扬言辞职，并要求批准他们另寻替代品和自行制造计算机。帕洛阿尔托研究中心在18个月内开发出一台分时操作、具有集成电路记忆的计算机，并且恶作剧地将计算机命名为麦克西（MAXC），借此取笑科学数据系统公司研发的麦克斯培利斯基（MAX Palevsky）计算机。

排除干扰，聚焦重点

由于帕洛阿尔托研究中心领导阶层愿意和总公司抗争，促使其成员产生高度的忠诚。帕克把自己放在第一线，角色与“曼哈顿计划”的格罗夫斯将军、“臭鼬计划”中的约翰逊一样重要。美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的科学家大多数都不喜欢格罗夫斯，因为他总是激怒他们，但他却能在面对这些人所依赖的政府单位时，挺身维护他们的利益，这一点他做得极好。而在施乐公司，帕克、泰勒以及其他部门的负责人多半也能说服决策者，满足帕洛阿尔托研究中心的迫切需求。当一个精英团队在进行一项并无先例可循的任务、对抱残守缺之人构成威胁时，这项功能更是无比重要。在帕洛阿尔托研究中心，泰勒尤其会“把自己横阻在施乐和我们之间”。阿伦·凯这么说，显然对泰勒甘愿牺牲前途来“保护他的人”深表敬佩。1983年，泰勒奉命重组实验室，要求“接近传统、不批评施乐其他部门”，他便辞职了。随后他在

帕洛阿尔托研究中心为迪吉多计算机另外设立了一个计算机研究部。



伟大的团队往往是由那些愿意甚至渴望招募到比自己更有才华的人的领导者造就的。

泰勒为不断改进计算机，营造出一种近乎宗教式的狂热。全力以赴、明确重点、专注重点——这些泰勒带给帕洛阿尔托研究中心的特质，也是他从其他人身上发掘或激发出来的（或许两者互为作用）。1932年出生于德州的泰勒，是卫理公会[2]教派牧师之子，因此可以用宗教性字眼谈论他的工作。泰勒说：

> 以往，人们相信担任神职是受到感召，所以我从小到大总以为，不论你的志向是什么，都必须有奉献精神。

泰勒把阿伦·凯引进帕洛阿尔托研究中心，是为了激发整个组织的创意。阿伦·凯在中心拥有自己的研究部门——“系统科学实验室”，研发当年在他论文中提到的FLEX机器，结果诞生了“闲谈”（Smalltalk）计算机语言——这种语言反映了他的见解，即计算机是一种媒介，而不仅是工具。他也相信计算机应当简单到连小孩都可以使用。（运行“闲谈”语言的计算机有一台显示信息用的电视屏幕、一个键盘和一只鼠标。）当许多计算机先驱专注于必要的数学问题时，阿伦·凯却创造出全新的机器与人如何互动的思考模式。他的影响所及包括：幼儿教育家玛丽亚·蒙特梭利（Maria Montessori）的发展与教学理论、皮亚杰[3]、心理学家布鲁纳[4]、网球内心游戏的提倡者、铃木小提琴教学法。帕洛阿尔托研究中心开发出的计算机是一种学习环境，不单是显示和进行数据处理而已。它很容易学习，因为你对它作出的大部分揣测，结果都会正确。这种直觉式演算就是一种革命。

阿伦·凯的“闲谈”，是第一个以对象为导向的程式语言。而在今天，计算机的另一项特点正是“对象导向”，用户可以发出指令给个别的运算对象或软件达到目的，却永远不需要知道指令引发的内部指令是什么。它有特定功能，并像生物细胞一样与其他细胞联结。不论阿

伦·凯在帕洛阿尔托研究中心的成就多么神奇，他却表示他的期望远远超出任何实际成就。自从1968年他在麻省理工学院看到西摩·派珀特（Seymour Papert）对儿童与计算机的研究，就想发展出一种交互式的笔记本电脑，让儿童也可以使用。它将会像一本书一样便携。阿伦·凯在闲聊时提到，这项使西方学习平民化的发明，理想尺寸是16世纪的奥尔德斯·马努蒂尔乌斯（Aldus Manutius）确定的，当时他把原来图书馆内大部分藏书的惊人尺寸，缩小到可以放在马鞍袋中携带。阿伦·凯将他的新型计算机称为“动态书”（Dynabook）。

阿伦·凯在1977年对这台始终未问世的“动态书”这么描述：

> 想象你本身所有的知识都装在一个尺寸及形状有如一本记事本的随身行李中。假设它的容量足以胜过你的视觉和听觉，能够储存随时可取用的数千页的参考数据、诗句、信件、收据、唱片、绘画、动画、乐谱、波形、动态仿真，以及一切你想记住和改变的东西。

阿伦·凯在帕洛阿尔托研究中心想象的笔记本电脑，15年后才真正问世。

缺乏远见，坐失良机

施乐公司决定不再发展“动态书”时，计算机科学实验室的巴特勒·兰普森（Butler Lampson）与撒克开始研发日后的“阿尔托”，也就是第一台成功的个人计算机。不过将它发展成商业用途的却是苹果电脑公司，而不是施乐公司。“阿尔托”具备了现代化个人计算机的众多标准特点：位映像[5]、图解用户界面和鼠标。

用来控制显示设计的称为“桌面”，正是来源于阿伦·凯所谓的“对用户友善”的理念。不同的任务同时在计算机屏幕上呈现，如同桌上一页页的纸张，以重叠窗口的形式出现。“阿尔托”在另一方面也颇具革命性：它很“好玩”。科学家选中了《芝麻街》（*Sesame Street*）布偶剧中的饼干怪兽（Cookie Monster）作为新产品的第一个标志。除

了创造出“阿尔托”外，帕洛阿尔托研究中心的第一代科学家，还开发出第一套易于使用的文字处理程序、第一个地区计算机网络和第一台激光打印机。

如果少了阿伦·凯、兰普森和其他人的共同合作，这一切都不可能实现，但泰勒仍是促使帕洛阿尔托研究中心成功的大功臣。科林吉里在他介绍硅谷历史的名著《意外的王国》中提道：

> 没有泰勒，一切将会乱成一团。他有如中央转运站，负责监控理念和工作的动向，让两者尽可能顺畅。他虽然不是计算机科学家，不能亲自做什么，可是他居中协调的地位使他变得不可或缺，大家也很清楚谁在替谁干活。泰勒是老板。他们称之为“泰勒实验室”。

按照科林吉里的说法，泰勒所做的只不过是创造了“研究基础计算机的理想环境，一个几近完美的场所，让48个人发明出当今我们所拥有的计算机”。泰勒是领导者的先锋，是帮助他人的人。他充分理解施乐公司首席科学家兼帕洛阿尔托研究中心先驱人物戈德曼 (6) 从报纸上剪下来，贴在他办公室的一段话：

> 表现创意有两种方法：你可以唱歌和跳舞，也可以创造一个让歌者与舞者全力发挥的环境。

帕洛阿尔托研究中心的人都记得，那是他们生命中最了不起的一段时光。阿伦·凯说：“我一辈子就只有那一次身在一个重要团队中，进行伟大的事业，我得到的乐趣也最大。”撒克将帕洛阿尔托研究中心形容为“从未在其他地方见过这么伟大而持续的创意发挥，就好像在创世纪。许多人的努力是空前的，或许也是绝后的；他们都认为自己在做一件有价值的事情，相信这么做可以改变世界”。

事后回想，我们很难想象施乐公司何以不发展阿尔托的商业用途。公司高层缺乏远见是原因之一，但并非唯一因素。帕洛阿尔托研究中心内部员工个个精力旺盛，并以精英自居，也是另一个原因。 帕洛阿尔托研究中心的科学家对施乐公司的高管极不客气，甚至不屑，

认为他们对计算机的奥妙缺乏主动研究精神。这群未受拣选的凡人，偶尔会被讥为“调色头”（暗指该公司著名复印机所需的油墨）。帕洛阿尔托研究中心时代，施乐公司在达拉斯成立了计算机工程设备单位，由鲍勃·波特（Bob Potter）负责，他是感受到帕洛阿尔托研究中心集体不屑态度的决策者之一。他在《摸索未来》中提道：

> 我跑去坐在他们的软椅上，却从他们的嘴里问不出任何名堂。我告诉他们说我最了解他们，而且是公司最好的客户。可是，他们只对自己的事感兴趣，自以为高人一等。帕洛阿尔托研究中心的人从来不了解他们应该去帮助较不幸、较不聪明的芸芸众生。

施乐公司还在摸索阶段，结果却被苹果电脑公司兴高采烈地发扬光大了。

苹果上演“白昼大突袭”

作者利维在《疯狂伟大》一书中提到了那次事件，那是一次“白昼大突袭”，而且是在施乐公司的祝福下进行的。施乐公司的财务主管答应让苹果电脑公司创始人乔布斯和几位同事参观帕洛阿尔托研究中心的技术，条件是：以优惠价格取得苹果电脑公司的股票。结果在1979年12月，也就是帕洛阿尔托研究中心孕育和开发出第一台计算机之后6年，乔布斯与志同道合的团队一跃而开始了麦金托什计算机的开发。当阿尔托计算机在帕洛阿尔托研究中心总部展示时，苹果电脑公司的代表看到了帕洛阿尔托研究中心最辉煌的突破，包括跳出选单和鼠标。帕洛阿尔托研究中心负责展示的拉里·特斯勒（Larry Tesler）对苹果人提出的睿智问题深感触动。

领导力箴言 ORGANIZING GENIUS THE SECRET OF CREATIVE COLLABORATION

设计和维持一种让人们能“在宇宙间留下印记”的氛围，正是领导者所需的创造性行为。

特斯勒后来离开帕洛阿尔托研究中心投效于苹果电脑公司，他告诉利维："就像和自己人谈话，并且更精彩，因为他们想把它推广给世人。"这的确是他们的期望。利维描述了那天的场面，乔布斯把心中的纳闷提出：

> 这是最伟大的东西！是革命性的！你们为什么不拿这东西去做点什么？

乔布斯在返回苹果电脑公司位于库帕提诺（Cupertino）总部的短短车程中，和其他人谈到如何根据他们所见，创造出属于自己的革命性计算机。一如利维所述，苹果电脑公司现在拥有一项开发新计算机的关键：一个典范。"当施乐公司发现苹果电脑公司拥有的构想时，已经太迟了。苹果电脑公司早已甩开施乐公司，展开革命。"

乔布斯虽然是苹果电脑公司的联合创始人，却从未当过技术领导人，技术领导人是史蒂夫·沃兹尼亚克（Steve Wozniak）。不过，首先注意到帕洛阿尔托研究中心的成就是未来趋势的，却是乔布斯。他在1996年对《连线》杂志说：

> 1979年，我在施乐公司的帕洛阿尔托研究中心看到一个非常原始的图像用户界面，不完整，也不大正确。不过在10分钟内，它就显现出：将来全世界的计算机都会参照这种方式运作。

将沃兹尼亚克与其他人制造的产品推广出去，一向是乔布斯的才能。现在他有了自己的愿景——虽然得自他人、并非原创，他却能据为己有。他只需把这台计算机制造出来，以自己独特的方式做营销，送货出门就可以了。麦金托什的故事在今天已是硅谷传奇：例如乔布斯如何将杰夫·拉斯金（Jef Raskin）赶出当时的麦金托什计划，而以自己的天才和任性作风取而代之；如何组织一小群杰出人士（包括程序设计师、设计者、营销人员），不断激励他们制造出"疯狂伟大"的成品；如何让下属的伟大团队相信他们是才华盖世的叛逆分子，以其他部门及整个数字世界为挑战对象。

苹果电脑公司于20世纪70年代中期在一座车库里起家，最著名的就是它的自由气氛——公司日渐茁壮成为大企业之后也仍旧保持着。身为麦金托什团队负责人，乔布斯成功地将苹果电脑公司的精神灌注到团队中。他们搬进自己的办公室，每星期工作100个小时。乔布斯保证他们将制造一个“在宇宙间留下印记”的设备。他们不是工程师或营销人员，而是海盗，是狡猾的弱势者，以卓越与创新为名对抗当今卓然有成的对手。“宁为海盗，不做海军！ ”这是乔布斯著名的警句。于是他们在办公区升起了骷髅旗。

乔布斯具有建立团队认同感的本领。 他会发放特别的T恤，只要有人在期限内完成一项特别困难的任务，就送他一个菠萝比萨饼……诸如此类幼稚却有效的奖励。他将工作裹上神秘外衣，坚决不对外人透露。麦金托什是他们的“曼哈顿计划”“臭鼬计划”，一个扭转乾坤的重大机密。秘密一直是伟大团队热衷之事。不论是否攸关国家安全，秘密可将“知情”与“不知情”之人一分为二，使得知道内幕者更加紧密地结合在一起。

让我们比较一下乔布斯对苹果电脑公司，以及泰勒对帕洛阿尔托研究中心的领导方式。泰勒并非圣人，他对人有加以两极化的倾向。他的一位下属表示：“他只有两种模式：你不是人杰，就是人渣。”不过泰勒绝不会责骂下属，乔布斯却会，而使他的员工饱受其苦的正是所谓的“走动式管理”。他会突然出现在办公大楼，一面察看员工做事，一面口出恶评，而他本人并没有相关的专业知识。“这太烂了！”正是乔布斯的著名批评。

乔布斯在帕洛阿尔托研究中心发现他的毕生典范时，才24岁。他和苹果电脑公司其他员工的年轻造成了一个笑话：“苹果和童子军有何不同？”答案是：“童子军有成人监督。”也许我们应该谅解乔布斯，善意地将其行为解释为不成熟的领导方式。可是这些行为显然逐渐破坏了他的权威。照李维尔的说法，乔布斯的团队成员经常拿他身上的“现实扭曲力场”开玩笑。他们通常会背着他做自认为最好的事，例如，为配置贫乏的麦金托什计算机增加内存。乔布斯不理性的行为到底付出了什么代价？将压力提高，究竟是延缓还是促进了麦金托什的开发？员工到底耗费了多少时间和精神，来承受领导者出其不意的攻

击？如果说创造成就必须靠员工的智慧和奉献，那么让工作场所保持礼貌上的尊重不仅理所当然，而且还是聪明人该做的事。能干的员工是你的财富，不应该耗损他。

麦金托什计算机的重要特点是具有自己的性格，而这项成就大部分要归功于苏珊·凯尔（Susan Kare）——这位在麦金托什团队精英中，最主要的人物之一。她设计了著名的“垃圾桶”与其他图标符号。凯尔的专长与大部分具备程序输入和工程背景的同事截然不同，她是由安迪·赫茨菲尔德（Andy Hertzfeld）引荐的，凯尔在高中时代便认识了赫茨菲尔德。拥有美术博士学位的赫茨菲尔德还具备一项几乎可以算是她发明的艺术形式——设计了具有图像界面的迷你打字机及其他设备，这让计算机用户点一下鼠标就可以开始使用。凯尔后来在旧金山拥有自己的工作室，专门设计麦金托什系统的图标符号及字体。离开苹果电脑公司后，她为其对手微软Windows3.0设计了一系列想象力丰富的图标。



秘密一直是伟大团队热衷之事。不论是否攸关国家安全，秘密可将“知情”与“不知情”之人一分为二，使得知道内幕者更加紧密地结合在一起。

乔布斯对麦金托什的发展居功至伟，包括坚持将它设计得很高雅。微软的盖茨曾说，若是没有乔布斯，麦金托什不会存在。阿伦·凯也赞扬他的个人计算机是“第一个值得瞩目的东西”。

麦金托什计算机团队成员眼中的确都带着火花，而且成就了伟大的事业。至于这是由乔布斯所成就的，或是因面对挑战而迸发出的愉悦所造成的，并不重要。“每个在那里工作的人都完全认同工作。我们相信我们正在进行一项上帝的使命。”兰迪·威金顿（Randy Wigginton）后来说。每个人都对这第一台可爱的计算机献出了自己的一份力量。麦金托什团队将他们的签名放在一小块板子上，嵌在每一台计算机的内部，象征他们的集体创作。即使永远没有人看到，他们也知道它的存在。

第一台麦金托什计算机在1984年交货，距离1979年乔布斯等人

参观“阿尔托”计算机展晚了许多年，但远远超出任何人的想象。麦金托什起初在商业上并不成功，不过麦金托什制造团队和拍摄《小鹿斑比》的人一样骄傲。史蒂夫·卡普斯（Steve Capps）表述麦金托什的经验“是我一生中最精彩的经验。”赫茨菲尔德对利维说：

> 我们从不怀疑自己所做的事将会成为风潮。关键在于我们保存了第二代苹果电脑的精神：疯狂的不敬、反权威。麦金托什计算机告诉使用它的人，“你不必凡事太认真。”能够制造出一台具有反叛之心的产品真好！

乔布斯在一次精神训话时，在黑板上写道：“旅程就是回报。”崇高的目标、雄心壮志、自以为最好、有能力改变世界……这些条件通常会使伟大团队锲而不舍地付出努力，即使环境再艰苦，也会变成记忆中最精彩的一页。商业上的成就并不见得重要。帕洛阿尔托研究中心的大部分成员，并不因为他们的成就促成了当今无所不在的麦金托什与个人窗口而感到沮丧。部分原因是，帕洛阿尔托研究中心的成员大都以科学家自居。一如阿伦·凯所言：“科学家与工程师最大的不同在于：工程师想造出产品，科学家想了解运作原理。”帕洛阿尔托研究中心的人想知道，如何以前所未知的方式储存、传送和运用信息，结果做出了了不起的成绩。麦金托什的成员想制造和卖掉一台疯狂伟大的机器，他们也成功了。

不过，为苹果电脑公司工作的代价是高昂的。婚姻关系和其他人际关系在压力下饱受煎熬。麦金托什团队推出成品后已精疲力竭，无力再对这台机器做所需的调整，或展开其他计划。有些人离开了公司。从外围看来，乔布斯为创造和推广麦金托什所带来的无穷激情活力，似乎最能发挥效力，且最不具破坏性。不过假使你真的替乔布斯工作，他会在颂扬麦金托什的信条之余，干涉你的私生活。举例来说，是他开启先例，让苹果电脑公司员工在举行会议或其他正式聚会期间，几个人共住一个房间。照科林吉里的说法，这么做是为了“避免乱搞男女关系，而不是为了省钱。苹果电脑公司是一家很性感的公司，乔布斯希望下属把性冲动用在产品上，而不要用在其他人身上”。

如果领导者更智慧一些，且不那么以自我为中心，就应该知道麦金托什成员必定会经历严重的“产后忧郁症”，并会设法减轻大家的痛苦。乔布斯却浑然不觉、漠不关心，只忙着拿麦金托什去向艺术家安迪·沃霍尔 (7) 、摇滚歌星米克·贾格尔 (8) 等名人炫耀。

乔布斯的精神遗产

40多岁的乔布斯似乎已经成熟，他越来越像是麦金托什计算机的精神领袖，而不是一名战士。身为未来软件（NeXT Software）公司和皮克斯动画工厂的负责人，他依然是个理想主义者，不过好像也学会了不再蛮横霸道地领导。乔布斯证实了作家菲兹杰拉德（F. Scott Fitzgerald）的观察是不正确的：“在美国，不会有第二次机会。”自从离开苹果电脑公司，乔布斯找到了另一片天。10年前，他愤怒地抛售一蹶不振的苹果股票，因而损失不赀，如今则因皮克斯动画工厂重新致富。身为公司领导者，他不再一味地想将办公室变成一个不健全的家庭，并由霸道的家长管控。不过他的旨意仍旧掷地有声。今天的麦金托什既是计算机，也是世俗的宗教。《纽约时报》曾有一篇犀利的文章，描述麦金托什用户劳埃德·克里格（Lloyd Krieger）如何与这台计算机相处。他希望自己永远不需要放弃这个象征年轻叛逆的创造物，而改用笨拙的个人计算机——即使它较廉价、软件多。当你拥有真正的麦金托什时，为什么要改用Windows 95 ？克里格不解地说：“当你能听弗兰克·西纳特拉（Frank Sinatra）唱歌时，为什么要去听小康尼克（Harry Connick Jr.）呢？”

乔布斯虽然在1985年被排挤出苹果电脑公司，但是他将麦金托什视为一项事业而不只是一个产品的远见，却极可能挽救这家陷于困顿的公司。苹果电脑公司把川崎（Guy Kawasaki）请回来（他是乔布斯最初的“福音传播者”之一，连名片职称也这样写），并且使他成为6位苹果人之一。川崎的使命是，设法保持苹果风范长存。川崎在各种论坛，如互联网通信上宣布有关麦金托什的好消息，当时苹果电脑公司对Windows 95的标准反应是“我们早就想到过……也做过了”。川崎说：“我的目标是高举麦金托什火炬，把电脑用户从地狱门口拯救

回来！”这句话连乔布斯本人也不可能说得更好！

由帕洛阿尔托研究中心所发展出的个人电脑梦想和有限成就，结果却由苹果电脑公司将它传遍全世界，这还得感谢乔布斯。但计算机史上最讽刺的一件事是，乔布斯曾这样攻击Windows软件：盖茨把每一台计算机都变成了抄袭苹果构想的灌水麦金托什。盖茨反驳道：

> 不，乔布斯，我想应该说是我们都住在一位叫“施乐”的富有邻居旁边，你闯进去偷电视，却发现我先到一步，然后还说：“这不公平，这原本是我要偷的！”

---

(1) 约翰·马尔科夫，《纽约时报》高级科技记者，普利策奖得主，被誉为“硅谷独家大王”。其最新力作《与机器人共舞》已由湛庐文化策划，浙江人民出版社出版。——编者注

(2) 卫理公会（The Methodist Church），是基督教新教卫斯理宗的美以美会、坚理会和美普会合并而成的基督教教会。——编者注

(3) 琼·皮亚杰（Jean Piaget, 1896—1980），日内瓦心理学派创始人，瑞士儿童心理学、发生认识论的开创者，被誉为心理学史上除了弗洛伊德以外的一位“巨人”，其提出的发生认识论不仅是日内瓦学派的理论基础，也是欧洲机能主义的重大发展。它开辟了心理学研究的一个新途径，对当代西方心理学的发展和教育改革具有重要影响。——译者注

(4) 杰尔姆·布鲁纳（Jerome Bruner），哈佛大学教授，在认知学习理论方面有重大贡献。——译者注

(5) 即指派一个记忆位元给显示屏幕上所出现的每个图素。

(6) 杰克·戈德曼（Jack Goldman），ARPA的创始人。——译者注

(7) 安迪·沃霍尔（Andy Wahol, 1928—1987），将艺术平民化。——译者注

(8) 米克·贾格尔（Mick Jagger），滚石合唱团主唱。——译者注

04

销售希望

克林顿竞选团队

看看他们的脸，他们正在做一件许久未做的事：重塑信任。

——比尔·克林顿

“

WARREN BENNIS

THE SECRET OF CREATIVE COLLABORATION

领导者是“希望”而非“绝望”的承揽者。

克林顿的出生地碰巧是阿肯色州的小城“希望镇”，

这简直是完美得不近真实。

他在1992年民主党大会演说中，

聪明地引用了这项意外的巧合做结语。

他对兴高采烈的群众说：

我依然相信一个叫作“希望”的地方。

”

People in Great Groups have blinders on.

伟大团队的成员专注目标，全力以赴。

任何合作过程，都比不上将一个人送进白宫所需要的合作伟大。100多人耗时一年多，让克林顿在1992年大获全胜。在这个伟大团队中，除了这位颇具领导者气质的候选人之外，重要人物还包括民主党党魁罗恩·布朗（Ron Brown），以及克林顿能干卖力的妻子希拉里、政策幕僚、募款高手以及民调专家。才华出众、巨细靡遗的讲稿撰写人保罗·贝加拉（Paul Begala）则在这场近年来充满最多憎恨与揭发阴私的选战中，替克林顿写出了动人而激昂的讲演词。克林顿参加竞选的决定，本身就是集体成果，是他和妻子1991年夏季在枕畔谈出的结果。

新兴的民主党领袖克林顿

曾为罗德学者（得奖人可赴牛津大学研究）的克林顿智能超凡，至今依然记得大学同学的电话号码。他长得高大英俊，每到一处就会使该处充满能量。但他绝非糊里糊涂当上总统的。他开始争取白宫宝座之时，共和党已经执政近25年。竞选之初，克林顿很年轻，年仅45岁，即使有人知道他，也只知道他是名不见经传、相当贫穷的阿肯色州州长。这场竞选因而格外艰难。首先他必须在党内6名候选人中脱颖而出，然后面对当时刚赢得波斯湾战争的布什总统，打败其享有的91%的高支持率。至于第三党候选人罗斯·佩罗（Ross Perot），不但耳朵大、气焰高、财势也大，情势更加复杂。佩罗打算投入6 000万美元做宣传（大部分花他自己的钞票），以半认真半玩笑的方式争取入主椭圆形办公室。

某些观察家认为，克林顿一生都在为总统之职铺路，他们甚至追溯到他16岁时：当时还是学生的他，受到心目中的英雄肯尼迪总统[1]在白宫草坪接见。不过克林顿真正展开角逐行动是在20世纪80年代中期；当时他协助成立了民主党领导者会议（由党内最佳、最杰出的党员组成，目的在于设法突破共和党对白宫的控制）。它同时也重新定义了担任民主党党员的意义；他们原先所相信的是“政府可以成为改善人民的力量”，可惜这种信仰已在辉煌的肯尼迪时代之后逐渐

凋零，而那个理想年代距今已有数千日之遥。



伟大团队都有遗世独立的倾向，足以断绝来自大都市的诱惑。

民主党领导者会议对民主党的特性有了新定义，即“新中间主义”。该会前任主席克林顿在1991年5月于克利夫兰市举行年度大会演说时，不但造成轰动，似乎也促成了民主党行动派人士的新希望。“他的讲演词相当于后现代民主党政治的一项宣言，超越了原先自由与保守的僵化争论。”《角逐1992年总统之职》一书作者写道：“他的理论是，抉择介于昨日与明日之间，党的未来必须站在正确的一边。”

克林顿在许多方面带着他所处时代的影子。他深爱摇滚乐 [(2)]，也具有许多第二次世界大战之后婴儿潮时代的价值观。其中之一是“尊重集体行动”，这也是20世纪60年代晚期到70年代初期所形成的精神。当时义愤填膺的学生靠着集体合作关闭校园，对他们认为不道德的战争提出抗议。克林顿可以说是真正出于《大寒》（*Big Chill*）[(3)] 时代的总统，是第一个认真思考要过集体生活，并经历了20世纪60年代之后集体学习与选择过程的人。从他坚持参加“文艺复兴周末”这个每年一度的集思会，即可见他是个合作度很高的人。性格和训练促成他组成一个伟大团队，助他赢得总统之位。 而克林顿根深蒂固的合作天性，也促使他从乔治城大学、耶鲁大学，到牛津大学时代，就潜心经营他的名片簿。他知道若要赢得选举，就需要一流专家，也需要知道如何网罗人才。

竞选团队人才济济

有些领导者只会网罗与自己相像的人才，而另一种领导者却了解：寻找能够弥补个人短板的人才，方能成就伟大的事业。 克林顿周围即围绕着一大批通常和他专长不同的各色人士。而克林顿则像大部分成功的领导者一样，不受下属威胁；无论对方多么能干都无妨，他

深信自己有远见，而阵营中个个是大将，必会赢得大选。他不断开发下属专长，不像佩罗对其军师埃德·罗林斯（Ed Rollins）那样心存疑虑，最后还将罗林斯撤换。克林顿就像拍摄《白雪公主与七个小矮人》的沃尔特，心中自有愿景。下属的目标是：各自完成必要的任务，以便实现目标。克林顿的政策主任卡维尔回忆说，克林顿曾对下属表示，他知道如何胜选：

> 我最需要你们聚焦，并保持清醒。

后来，克林顿的几位竞选伙伴也逐渐走红，其中最值得注意的是多彩多姿的卡维尔。不过这个伟大团队的成员大都隐姓埋名地拼命工作，只有无所不在的媒体认识他们。举例来说，克林顿早期最重要的行动是：筹募到一笔巨额经费。本来克林顿受困于一名一事无成的募款者，后来年轻的天才拉姆·伊曼纽尔（Rahm Emanuel）很快取而代之。竞选总部的人称呼他“蓝波”，因为他为人古道热肠，整个募款行动就是由他发动的。在1991年11月，克林顿还没有任何募款员。伊曼纽尔接手后，单单12月份就举办了27场募款大会。到了年底，克林顿阵营拥有330万美元的经费，超出任何民主党候选人，得以投身昂贵的电子选战。



寻找能够弥补领导者个人短板的人才，方能成就伟大的事业。

毫无疑问，克林顿是促成胜利的伟大团队的领导者。但想要在1992年的克林顿阵营中找一个明星，那么他可不是总统候选人本人，而是卡维尔——一位自比为愤怒混血儿的人物。这位离经叛道、有话直说的路易斯安纳州人，是个杰出的政治幕僚。在他伙伴贝加拉眼中，更是美国有史以来最棒的军师。其他人在这场胜利中扮演的角色或许同样重要（包括贝加拉和说话轻声细语的联络主任斯特凡诺普洛斯），可是抓住大众想象的却是卡维尔。这又有何不可呢？在“福斯新闻”首席执行官兼共和党政治顾问罗杰·艾尔斯（Roger Ailes）眼

中，此人“貌似一条游得过于接近核子反应炉的鱼”。卡维尔固然相貌怪异，却是个死心眼。他是克林顿的知音，深知民主党应该如何走下去；他更是一只政治猛犬，除了要他支持种族主义或共和党之外，可以无所不用其极地争取胜利。

卡维尔把街头火并的模式带进选战。他和他的共和党对手、现在的妻子麦特琳在合撰的回忆录《一切公平》（*All's Fair* ）中引述了一段话，说明他的政治手法：

> 当对手快要淹死时，丢给那个狗东西一块铁砧。

卡维尔把所有的争议转变成对克林顿有利的噱头，抓住媒体注意力。这都是他的功劳。毕竟记者最需要的就是缤纷多彩的好新闻。而卡维尔标准的南部形象，则具备了与佩罗同样吸引记者的特异之处。

小岩城竞选“作战室”

伟大团队的领导者能为每一位成员找到适当的位置。 天生好斗的卡维尔主持了被希拉里称为“作战室”的团队（后来拍摄的反映竞选的同名纪录片，获得了1993年奥斯卡金像奖）。卡维尔写道，作战室是选举活动的神经中枢，从许多方面来说，也是伟大团队喜欢的纯粹的功能性组织。这间作战室位于小岩城市区的商业中心，宛如美国洛斯阿拉莫斯国家实验室一般与世隔绝。

伟大团队都有遗世独立的倾向，足以断绝来自大都市的诱惑。 卡维尔最中意的是小岩城和华盛顿特区之间没有直飞班机，华府的新闻大军较难长驱直入、打探消息。而其周围也没有能吸引人的东西，在作战室可以完全专注于部属。卡维尔希望他大部分年轻的下属，能夜以继日地替克林顿效命，让胜选成为他们的目标。至于卡维尔本人则太忠于主子了，以至于和妻子的关系都暂时搁置——麦特琳是布什阵营的竞选副理。这对奇特的政治夫妻每天早晚通话，但两人只谈穿着和其他与选举无关的话题。伟大团队的成员经常都没有私生活；当你在创造历史的时候，谁还有工夫过现实生活？

作战室没有迷人的装潢，只有先进科技。 卡维尔把这场选战视为闪电战。作战室对每一项冲着克林顿而来的攻击、每一次感受到的威胁、每一次对手的闪失都作出反应，而且是“立即反应 ”。作战室也许距离公路遥远，但凭借现代科技之助，却能和整个世界紧密结合——这个世界包括奔波于其中的克林顿和随从、报道选战的媒体（作战室称他们为“野兽”）、其他主要候选人的核心部属，还有布什、佩罗等人。以往没有一次选举像这次这样彻底利用IT界的伟大成就。作战室到处是计算机、传真机，及其他可以进行及时分析的设备，方便大家得到信息，并在瞬间传送出去……而且到处都是电视屏幕。卡维尔在《一切公平》一书中写道，如果要为这个阵营找一道符咒，那就是著名主播詹姆斯·琼斯（James Earl Jones）咏唱的“这里是——CNN”，这个24小时播出的纯新闻频道。

竞选团队文化特质

卡维尔写道：“你可以创造出一种竞选文化，我们的文化是以速度为基础。”这个伟大团队大多数时候的制服是T恤；与麦金托什团队的衣着一样。卡维尔最喜欢的T恤标语是：“速度干掉布什。”假如你是卡维尔作战室的基层人员，就必须跑步往返于复印机之间，而不能走。这里就像真正的作战室，作业从不间断。夜班人员追踪布什等人的活动及其一言一行，并在卡维尔和斯特凡诺普洛斯早晨7：00坐下来开会时，准备好书面报告。卡维尔拿海军陆战队士官长的那套传统作风摆出老大姿态，叫骂、蛮干。任何事都是“现在就做 ”。因此当布什还在休斯敦的共和党大会上宣布经济计划时，演讲还没结束，作战室就开始发送报告到各电台主播室，说明这套计划何以不会成功。

克林顿最亲信的几位顾问都很年轻。当新罕布什尔州选民投下初选票时，斯特凡诺普洛斯刚满31岁。新闻联络人迪伊·迈尔斯（Dee Dee Myers）年仅29岁。卡维尔在团队中算是年纪较大的，他于1991年投效于克林顿时已经48岁了。但是这位愤怒的混血儿在行为上却刻意表现出孩子气，穿着像个任性的青少年，喜欢破烂不堪的牛仔裤，破到几乎可以看见里面的四角内裤。他具有真知灼见，焦点奇准，却

像小孩子一样会在会议进行到一半时，失去耐心。当他开始不专心时，下属便会给他一些玩具自娱。

卡维尔比任何人更投入选战，并能制造出高度的戏剧感，这也是许多伟大团队所共有的特质。卡维尔知道像作战室这样的特殊组织，需要“仪式和值得纪念的时刻”才能成为大时代的一部分。团队内的仪式可以凝聚众人，使人在长时间工作和强大压力之余有所缓冲，并赋予整个团队意义。卡维尔于是发起了“每周一星”活动，获胜者可以得到一瓶烤肉酱，以及我们在儿童时代最大的奖励——一颗金星。有一次，他觉得要舒缓作战室压力的最好法子，是往某一名工作人员头上砸鸡蛋。



伟大团队的领导者能为每一位成员找到适当的位置。

伟大团队都具有年轻人的活力。 理由是，只有年轻人（或所谓受到诱惑之人）才会既精力充沛，又有放浪形骸的倾向，而这些都是进行这类超级计划时所必备的条件。不过，事情不仅如此。改变世界的团队都有原创性的愿景，可能肇因于梦想和经验。他们对世界的看法是新鲜的，但其他人不尽相信。乔布斯在一次采访中谈到禅学所谓的“初心 ”（beginner's mind）。伟大团队的成员经常在计划结束后，回忆起他们完成了一件壮举的理由，是因为他们不知道自己办不到。时间和经验会破坏比天还高的自信 （那些“鲁莽的创意”），而这正是伟大团队的动力。 乔布斯就是个例子。40岁的他，不再相信科技会在宇宙间留下印记：

> 这不再像你20多岁时那么简单，当时你以为科技能改变世界；就某些方面来说，这是事实，但也不是事实。

较成熟理性的乔布斯是否还能像他24岁时那样，带着疯狂的眼神将麦金托什团队推向伟大，我们就不得而知了。

从许多方面来看，每一次总统大选都像是过家家般的十字军东

征，又好比义务参加数千人装信封的活动，直到大伙累垮为止，这是一种自我牺牲的努力。卡维尔是克林顿阵营的拉拉队队长，也是具有超凡领导力的救世主，能够鞭策大军进入巅峰状态，再率领众人投入圣战。卡维尔具备了超绝的领导者天赋，能够征召他人共同追求他的目标。他不可避免地将克林顿角逐总统之战变为善恶之斗，而克林顿和支持他的人都是道德高尚的弱者。

伟大团队的大部分能量似乎来自于对抗一个至高无上的敌人。在当今IT时代，微软的盖茨俨然是魔鬼的化身。在《作战室》这部电影中，有一幕是卡维尔在一场重要的预选会上，激励当地的志愿工作者。他厉声批评执政的共和党是“一群没有内涵的权谋术士”，从布什总统到华府名媛莫斯巴赫[(4)] 皆然。这场演说并未逐字修饰（尤其形容莫斯巴赫为魔鬼转世的那一段也在内），不过它充满了真情。卡维尔就像推翻现状的激烈声音，要让莫斯巴赫和她那班狗仗人势的共谋者，从此无法光鲜露面。卡维尔说过，他把每一次选战都视为阶级斗争。所以克林顿的支持者是高尚的小百姓，不单要赢得胜利，还要确保未来安全无虞，让一般平民百姓不再受恶势力威胁。卡维尔鼓舞说：

> 想象那种当你指关节酸痛、双脚发冷的时候，别忘了这里真正的敌人，也别忘记我们真正对抗的对象是什么人。

善用口号

找寻正确的标语，是克林顿竞选胜出的主要因素。卡维尔相信标语必须简单，也知道标语应该是什么，它就挂在作战室内：“这个经济政策，真是愚蠢。”对克林顿同样重要的是“强调变革”。克林顿和幕僚早在布什及其幕僚明白之前，就了解美国人在1991年对政府已失去了信心。“以变革对抗，以不变应万变。”这是卡维尔贴在作战室的另一句简单标语。“勿忘医保。”这是第三句。在卡维尔津津有味地宣扬的魔鬼学中，布什是“昨日”——宛如《作战室》电影中，卡维尔曾大力抨击布什与其保守政治。卡维尔不屑地说：

他充满昨日的恶臭，他根本就过时了。如果我想到昨日，就会想到一张印着布什面孔的旧月历。

卡维尔夸张的用语，正好提醒我们注意到一向被人忽略的游说力量是多么强大，而且始终存在于各种集体行动中。人们不一定会被理性所感动——“在政治斗争中，头脑从未击败过勇气，而且还可能永远无法击败勇气。”卡维尔在《一切公平》中这么写道。克林顿的下属发展出一套天才的办法渗透到大多数选民的情感和渴望中。感性诉求不一定是坏事，但如果将它用于不好的方面可就不妙了。以负责任的方式寻求感情的共鸣，而不光是纯粹的陈述，则是每一个善于演说之人所以引人入胜的方式。克林顿的助选者找到一些用语和图像，迎合人们根深蒂固、广泛寻求变革的欲望，造成希望重燃。在这个团队中，诸如卡维尔之类有领导魅力的人，能够让下属保持活力，同时在情感上迎合员工改变世界的渴望，让众人为更有价值的目标放下个人利益。



伟大团队的大部分能量似乎来自于对抗一个至高无上的敌人。

伟大团队紧紧围绕着一个真正的挑战与问题，值得有才华的人全力以赴。 伟大团队的欢乐，似乎就是一般人在解决难题时所感受到的欢乐。解决问题的动力与人性相通，也如同语言一般重要。的确，语言之所以产生，很可能就是用来解决问题的。克林顿的成员一方面受到高远目标的驱策，一方面又因为以技巧击败对手而乐不可支。

应对挑战，重塑形象

1992年春天，克林顿已笃定获得党内提名。他超过了形象圣洁的桑格斯[5]，也超过了仿佛来自另一个世界的布朗[6]——他在民主党大会上的表情始终酸溜溜、面带责难。但是克林顿能否赢得大选却未必可知。角逐总统的佩罗，当时的声势出人意外的浩大，迫使克林顿

必须面对第二个战场。如今他既要应付现任总统，又要与一个以改革派自居的在野人士竞争。当7月份的民主党大会逼近时，克林顿还面临了两项个人打击。首先是有关他的人格问题：珍妮弗·弗劳尔（Jennifer Flowers）巨细靡遗地指称克林顿是她多年的老情人（克林顿部属一直深恐这位“烫手娼妇”曝光）。接着克林顿又提到他反对越战，因此在越战期间躲避兵役，这件事也激起了民众疑虑。另一个笼罩他的阴影是在大部分人的观念中，他只是另一个政客。这种观念在当时毫无政治背景、主张终结过往政客的富豪佩罗一时称雄之下，对克林顿很可能是致命伤。

克林顿的下属知道他们的候选人有个天大的难题要克服，而他们的解决之道正是伟大团队惯用的方式：利用想象力、先进的科技、全力以赴，以及最重要的——集体合作。伟大团队是有感染力的。他们会激励其他伟大团队。　　　于是克林顿的媒体顾问曼德·格伦沃尔德（Mandy　Grunwald）想出了让克林顿起死回生的机密对策，这位被称为民主党内“穿香奈尔套装的阿特沃特[(7)]”给这个对策取了一个完美的名称：“曼哈顿计划”。《角逐1992年总统之职》的作者写道：

> 就像制造原子弹的伟大计划一样，它追求的是科学的奥秘，但这次则是情况不甚明朗且复杂的意见研究，而不是研究掌管核子分裂的已知科学。克林顿的幕僚就像半世纪前聚集在新墨西哥沙漠的物理学家、化学家和工程师，都在与时间竞赛。克林顿的部属与制造原子弹的人一样，知道自己如果不能守口如瓶就会坏了大事。因此内部人士都以“曼哈顿计划”来称呼这个最高机密；为了转移视听，它的对外名称是“大选计划”。

这项合作事业的科学部分，执行人是由学者转任顾问的斯坦·格林伯格（Stan Greenberg）。格林伯格利用焦点团队（focus group）以及技术上相关而且更精确的信息分析团队（dial　group），来调查人们对克林顿的真正想法。结果很不妙，焦点团队对克林顿的看法，一如政敌对他的描述：华而不实的富家公子，一个想蒙混度日、不尽完美的人物。焦点团队中有人埋怨：“如果你问他最喜欢的颜色是什

么，他会说是‘格子花呢’。”这个样本团队也证实了克林顿下属最担心的一件事：许多人觉得克林顿是政客，和布什没什么两样。格林伯格把调查结果写成备忘录，发现弗劳尔和兵役问题都不是克林顿的最大麻烦，也没什么人在乎他是否吸过毒。格林伯格的意见是：克林顿的最大障碍是，人们认为他“是个不折不扣的政客”。



> 伟大团队紧紧围绕着一个真正的挑战与问题，值得有才华的人全力以赴。

现在同僚们知道百姓的真正想法了，他们开始系统地测试哪一种信息可以改善克林顿的形象。格林伯格经常和格伦沃尔德合作，他发现把克林顿的生平故事精心整理，再透露给信息分析团队，强调他生长于小镇、由寡母抚育、与暴虐继父时起冲突，还有他不愿使用州长权力让弟弟免于因毒品案而坐牢等，这些吸引人的故事都能大大提升他的亲和力。许多人对克林顿的个人背景知之甚少，甚至毫无所悉，也不知道他和希拉里有个女儿叫切尔西。在信息分析团队内，受测者可以根据同意或赞许的程度，举一个号码，或是在不满时放下一个号码。结果每当主题为克林顿的生活故事时，正面积分便激升。格林伯格和其他人归纳出：只要克林顿表现出人性化和“非政治化”的一面，选民就会开始倾听。

精准的信息也是克林顿“曼哈顿计划”的一部分。回想起来，布什落败的明显因素是，他从未阐明一个清晰、确定、强势的信息。有个宣传描写：受挫的布什盯着超市价格扫描仪，仿佛它来自外层空间，只差没有咕哝：“让它们吃蛋糕吧！”——这个终结现任总统形象的宣传，是否胜过任何其他信息，就不得而知了。克林顿的伟大团队明白，要争取选民的心与理智，关键在于正确的信息。在《角逐1992年总统之职》一书中，卡维尔总结了他对赢得民心的信息的观点：

> 它必须清晰、真实，必须要有一个敌人，而最重要的是，必须是乐观的。

销售希望

卡维尔本能地明白领导者是“希望”而非“绝望”的倡导者。 的确，在克林顿夫妇参加新闻节目《60分钟》（*60 Minutes* ）面对弗劳尔事件以前，卡维尔写了一个简单的备忘录：“记住孔子说过，领导者必须是焕发希望的行动者。”卡维尔对他的竞选同仁说：

> 我们必须向大众说明，这个国家出了问题，而克林顿所散发的永远是微笑。他是个乐观的家伙。人们必须感受到我们可以改变这个国家。我们可以再站起来。我们有答案。

在卡维尔的计划中，敌人是全体百姓（包括布什和佩罗），他们设计的制度只适用于少数人。克林顿会让这个国家再次适合全体人民。这是个简单、乐观的信息[8]。而克林顿的出生地碰巧是阿肯色州的小城“希望镇”，这简直是完美得不近真实。他在1992年民主党大会演说中，聪明地引用了这项意外的巧合做结语。他对兴高采烈的群众说：“我依然相信一个叫作‘希望’的地方。”这席演说和整个竞选活动一样，是个集体合作的结果。“叫作希望的地方”这句话出自希拉里的构思，改编自电视制作人琳达·布拉德沃特托马森（Linda Bloodwort-Thomason）为介绍克林顿家人所拍摄的影片。布拉德沃特托马森正是克林顿一家人的朋友。



利用想象力、先进的科技、全力以赴，以及最重要的——集体合作。

原创力是伟大团队的特质。 政治形象的打造通常必须规避风险，而格伦沃尔德则成功地证明了，让候选人投入非传统的媒体巡回露面以宣扬信息是很重要的。于是克林顿开始参加电视节目，其他总统候选人则从未想过。他在《赫尔秀》（*Arsenio Hall Show* ，黑人深夜谈话节目）中，以萨克斯风吹奏《伤心旅店》（*Heartbreak Hotel* ）。在早期，处理克林顿身边事务的人禁止他系上俗丽的领带，要他佩戴

较高尚、有总统风范的领带。可是为了博取掌声，以及在非传统的《赫尔秀》上露面，迈尔斯等人与赫尔的服装师沟通，让他们从赫尔的私人收藏中选一条华丽的领带。克林顿起初担心这条雷朋（Rav Bans）领带太过惹火，但最后决定还是系上它。正如卡维尔喜欢引用英国政治家本杰明·迪斯雷利（Benjamin Disraeli）的话：优秀的领导者了解自己，也了解时机。

在细节上锱铢必较是伟大团队的常见现象。 克林顿也像其他人一样认真，对每一个电视现场和每一次声明都要做最缜密的研究。同僚们以推出完美成品为乐事，例如参加《60分钟》节目前，格伦沃尔德提醒克林顿，主持人将是史蒂夫·克罗福（Steve Kroft），而非迈克·华莱士（Mike Wallace）或其他资深主持人。格伦沃尔德建议克罗福要像大联盟球队的成员，提出比一般问题更困难的问题（克林顿的下属无法说服《60分钟》播出不经剪辑的访问），于是格伦沃尔德明智地建议克林顿夫妇把握机会，在经过剪接的节目中，尽可能同声一气地直呼主持人的名字，让克罗福的威力能够借他们俩发挥出来。

众人同心可断金

总统宝座和制造炸弹、电影、计算机不一样。不过克林顿竞选成功的过程绝对不亚于任何伟大团队的成就。这项选举所做的努力与救回“阿波罗13号”（Apollo 13）宇宙飞船的杰出团队，具有几个共同特点。飞行指挥官吉姆·洛弗尔（Jim Lovell）在《失去的月球》（*Lost Moon*）一书中，重述了1970年发生于阿波罗13号船舱内的神秘爆炸事件，导致三名航天员在太空中连续5天面临死亡的威胁。他们能够安全返回地球有赖于数百人的集体努力，包括航天员自身和NASA地面团队的支持，才能迅速、高明、镇定、众志成城地分析与解决了一连串复杂的技术问题。天才导演霍华德 [9] 所拍摄的电影《阿波罗13号》，就是根据洛弗尔的书改编的，其中NASA的工程师想出办法修复受创宇宙飞船的空气净化系统，而且只用船上现有的工具，工程师们向深陷险境的航天员说明修理方式——这一幕的确高潮迭起，并且以强烈的戏剧张力呈现了一个伟大团队的非凡成就，以及

成员所经历的兴奋与刺激。

以《阿波罗13号》为例，三名航天员的性命可以说完全依赖于团队迅速作出复杂的决定，并采取行动。团队为什么总是比个人更善于作出整体性的决定呢？我们可以这么推测：因为有更多选择被提出，不适用的与随意的臆测则会迅速被剔除，某人想出的点子也说不定会被另一人发扬光大。内部竞争可能会激发出更多点子，组织也许因为不需由某一人承担所有后果而获益倍增（承担后果会阻挠表现，这是众所周知的）。借用摇滚流行歌手佩蒂[10]说过的话："偶尔不做老大也很好。"综合这些因素，团队格外适合用来在短时间内解决复杂的问题。

相比于一般团队，伟大团队不官僚。 才华超人的下属经常不能容忍没有才华的中层主管。伟大团队的结构并非按职衔分配，而是按照角色来分配。最善于处理某些重要事务的人才配当主管。不过伟大团队很少是真正的民主组织。他们几乎都有强势的领导者、一个让计划按部就班的人。 克林顿在面对同僚时，必须扮演非比寻常的角色。任务之一是作出"伤人的决定"，而这种决定牵涉自己与家人。克林顿即使不想听，也得听幕僚说话，他听到的是忠言——即使并不中听。

关键决定

总统候选人是民众心目中的理想人物，也是个活生生的人。克林顿固然有缺失，他的部属却因这位领导者而走运，因为他肯倾听和学习。当他1980年意外输掉州长宝座后，他的对策是坐上车跑遍阿肯色州，弄明白自己何以被赶出州长办公室。他不单听取了许多选举人严厉的批评，也做了一个很重大的决定：改变自己的行为。 比方说，他把头发剪短，不再反对死刑。当克林顿夫妇发现选民讨厌希拉里冠上娘家姓氏时，希拉里便在公开场合改称自己为克林顿夫人。

在1992年的竞选中，克林顿虽然不乐意，还是勉为其难地接受了幕僚的意见——希拉里可能引发不良反应，应当暂时减少曝光。而克林顿虽然不愿意公开谈论私事，但还是接受建议，叙述了个人往事（包括他暴虐的继父）。克林顿深爱探究各种复杂的可能，但他却接

受建议，让选举信息保持单纯和独立。



相比于一般团队，伟大团队不官僚。不过伟大团队很少是真正的民主组织。他们几乎都有强势的领导者、一个让计划按部就班的人。

克林顿还作出一项重大决定，那就是邀请阿尔·戈尔（Al Gore）加入，担任副总统候选人。克林顿先前考量过马里奥·古奥莫（Mario Guomo）、比尔·莫耶斯（Bill Moyers）和约翰·斯卡利（John Sculley）担任他的竞选搭档（斯卡利因为被发现结过三次婚而遭否决），结果克林顿选定田纳西州参议员戈尔，一个颇像政治家的人。这个选择推翻了副总统候选人应该尽可能不像总统候选人，以便平衡选票的传统观念。戈尔出生于美国南部，年纪和价值观都和克林顿不相上下。结果这项选择对竞选影响重大；借着选出一个比克林顿更适合当总统的人当副总统，使大众认为克林顿不是太有自信就是太有原则，才不愿挑选二流角色当副手。这个行动真是聪明绝顶，克林顿立即在许多先前持怀疑态度的人心中有了总统身价。

身为候选人的戈尔一向有着“死板”的恶名，曾因跳了一曲马卡莲娜舞而沦为笑柄。但他在1996年大选中，却成功驳斥了人们对他的讪笑。不管怎样，戈尔在电视辩论中，与布什副手丹·奎尔（Dan Quayle）、裴洛副手斯托克代尔[11]交手时，都表现得非常出色。布什的幕僚在1992年即劝说布什抛弃奎尔，布什却坚持不换，不顾奎尔极端保守、聪明有限的名声[12]。根据最后分析，很可能是因为克林顿选中戈尔，选民才阵前倒戈的。

在选前几周，号称是“第一个千里”的巴士之旅创举中，克林顿与戈尔的确表现得十分有默契，展现出候选人人性化的另一面。巴士之旅与其他行动一样，都是集体合作的成果，提出这个点子的是选举经理戴维·威廉（David Wilhelm）。在大选期间，克林顿经常要仰赖许多熟悉媒体的演艺人士帮助。巴士之旅就是由好莱坞制片莫特·恩格尔伯格（Mort Engelberg）筹办的。

克林顿与戈尔带着家人，搭乘巴士前往多年没有任何候选人到过

的地方，深入“美国小镇的心脏”。数以千计的百姓齐集，会见这位答应要将国家还给人民的人。这位可能当选总统的人，与肯尼迪差不多年轻，在巴士上与妻子谈心，喜欢摇滚歌手邦尼·雷特（Bonnie Raitt）。他不但把婴儿抱在怀里，而且似乎不在意婴儿吐奶在他昂贵的蓝西装上。在克林顿身上找到希望的人发现，克林顿在大选前最艰辛的几周，似乎表现得精神奕奕。他在赶路途中说：“看看他们的脸，他们正在做一件许久未做的事：重塑信任。”

善用媒体

曾参与克林顿1992年与1996年加利福尼亚州选举的白宫职员约翰·埃默森（John Emerson）在接受采访时指出，如果你太专注于作战室和其中的明星人物，就会忽略促成当年克林顿获胜的其他要因。照埃默森的说法，克林顿在许多州的表现都是第一流的。候选人、作战室幕僚，及其他帮助全国大选的团队成员，总是负责决定当天要散布什么消息，但要有效地传达则要仰赖媒体。而媒体总是想控制消息，因此多少会被迫报道候选人希望被报道的事，这一点是克林顿向共和党学来的。“里根在1984年就做得很成功。”埃默森说。不过他把克林顿在1992年的选举形容为：“民主党大选首度让消息称王。”

媒体一旦获悉当天的消息，就可以凭自己的判断去强化。埃默森复述，在加利福尼亚州他们利用奎尔攻击埃迪斯·伯根（Candice Bergen）主演的电视喜剧《风云女郎》（*Murphy Brown*）[(13)]，而在全国各地举办支持“风云女郎”的大会。《今日秀》（*The Today Show*）节目的摄影团队即参加过数次，把这个原先有利于共和党攻击自由价值论的机会，转变得对克林顿有利。埃默森说：

> 我们永远留意这种机会。这个选举可以说是中央集权，也可以说是非中央集权，我认为这正是它的神奇所在。

细数功臣

埃默森又列举了几个过去被忽略，但却促使克林顿在1992年得到胜利的因素，其中包括了在作战室里只是一个小角色的全国竞选主席米基·坎特（Mickey Kantor）。埃默森表示，其实坎特做了重要的贡献——包括“募款”，以及让电视辩论的模式有利于克林顿。埃默森说，最成功的一点是那场辩论办得有点类似《唐纳休谈话秀》（*Phil Donahue Show*），克林顿可以说话，但布什却只能坐在那里对一个女人说“我不懂”，一面低头看腕表。



伟大团队的领导者都深具信心，能吸引比他们更优秀的人。

埃默森还提到竞选主任伊莱·西格尔（Eli Segal）与戴维·威廉提出的资源分配策略。埃默森解释道：

> 在过去，候选人会购买全国电视时段，以致无论你住在哪里都会看到电视广告。这次选举买下的是地区时段。也就是说，如果我们在加利福尼亚州领先15点，就不需要另外增加边际成本让我们的节目在加利福尼亚州播出。广告应该用在真正需要的战场。同样的，假如得克萨斯州落败了，又何必浪费钱和时间在那里。

埃默森最后说，你不能小看候选人装满媒体人的飞机。如果候选人当天的“消息变质”，或者把某件事处理得一团糟，立刻就会成为当日新闻，不论全国竞选总部采取什么决定都再也不管用了。作战室自然是“选举的焦点”，埃默森说：“不过它也只是5大要素之一。”

仿佛夏日之恋

伟大团队吸引人之处即在于它的“紧张氛围”。 卡维尔与克林顿麾下其他成员都提到，在总统大选时那股近乎性感的刺激。竞选总部充满激情、恐惧和其他紧张情绪。偶尔也会有真正的性关系，不过它们

极少会使成员分心忘记神圣的目标。在大选的几个月，现实世界似乎距离他们十分遥远。我们永远无法知道伟大团队中有多少成员是为了避开较传统、较不强烈的关系和责任（包括照料子女、与配偶的互动），而留在团队中。当伟大团队的成员回顾以往时，必定会想起每一分钟的细节，并且以回忆美妙短暂的恋爱的口吻去回味。“那是一段夏季之恋，”韦斯特在《新机器的灵魂》中，谈到引导数据通用计算机计划的过程，“不过没关系；夏日恋情总是一辈子最精彩的。”伟大团队中发生的永远是七彩缤纷的故事，之后，人生则变得像黑白电影一般无趣。

克林顿1992年的当选，造就了卡特 [(14)] 以来的第一位民主党总统，而且唤醒（不一定持久）了举国的乐观。当斯特凡诺普洛斯回顾这段艰困过程时，只记得其中的欢乐，而非永无休止的压力和一天工作16小时。胜利之夜，斯特凡诺普洛斯感谢克林顿，并对他说：“这是我做过最棒的一件事。”卡维尔则为克林顿的胜利，以及自己鞭策一群年轻战士的本领而感动落泪。他们完成了一件壮举，卡维尔对部属说：“我们改变了大选形式！”说完，就被激动的情绪淹没。一向有话直说的卡维尔，终于找到了完美的字眼，来描述这场化漫长艰辛的竞选为神圣任务的大事。他说：

> 有一条简单的教义，除了爱，他们所能付出的最神圣的东西，就是他们的劳动。

新总统上任

克林顿在1992年的总统大选是历史性的胜利，也是创造性集体合作的精彩范例，但是他任职总统的头几年却不大顺遂。一如由南部州长跃升为总统的卡特，克林顿与许多随他进入白宫的竞选伙伴，被视为对华府一窍不通，不善于它特殊的运作方式，且对以时间为重的种种仪式和特权阶级毫不敏感。而克林顿在医保改革和其他政策上的挫败，使得一位出身常春藤盟校的政治学家将克林顿的前半段执政称为“外行人主政两年”。共和党在1994年国会大选中的大获全胜，也被

普遍认为是对新总统的不接纳。

“克林顿是历史上第一位没有享受到蜜月期的总统。”埃默森为总统辩解。国会中的共和党成员等于是对白宫加了一道锁，他们一开始就对总统发动攻击。照埃默森的看法，更糟的是：克林顿缺乏本党立法者的支持。这些人可能只艳羡他坐上国家最高宝座，有些人则觉得自己官位太低。第一次当总统的人当然需要时间才能得心应手，进而如鱼得水，埃默森如是说。这倒是公平的说法。一项调查发现，每家医院的管理者都需要18个月，才能对这份要求不那么高的工作感到适应。一如法国陆军元帅马歇尔·福克（Marshal Foch）观察：“要阵亡18 000人，才能产生一个将军。”

埃默森承认新诞生的克林顿政府偶尔会沟通不良。他认为，他们最大的失误是错估了华府强大的新闻媒体，他们对无法自由获取白宫信息而作出的反应。埃默森也相信克林顿面对军中同性恋议题时，得到幕僚的不当建议（埃默森暗示，共和党成员引导媒体将议题强加于克林顿，这点使得新总统被认为是“伪君子”）。

问题其实显而易见：克林顿在竞选期间把期望值提升得太高，一旦入主白宫却很难达成，而不得不放弃。管理国家和赢得大选是截然不同的。曾任纽约州长的古奥莫说过：“大选是一首诗，主政则是散文。”主持政务不但需要截然不同的技巧，更需要不同的人事作风。在作战室意气风发的人，很可能对无情的例行性政务穷于应付。更严重的是，大选的激烈情势很可能耗尽了参与者的元气。

连任竞选

克林顿在1996年竞选连任时，面对了与1992年完全不同的挑战。身为现任总统，他几乎不能疾呼“彻底改革”，否则就是推翻自己的政绩；也不能再自比为政治圈外人。所幸的是，克林顿在党内没有任何对手，这使他成为自肯尼迪以来第一个尽享优势的候选人。更甚者，共和党在鲍勃·多尔（Bob Dole）出线前，几个候选人早已把彼此摧毁殆尽。多尔是个缺少领导者气质的候选人，投入选战的资金很少，更何况他73岁的高龄令人生畏，入主白宫实在太老了。此外，他

和共和党发言人纽特·金里奇（Newt　Gingrich）不和也是一项不利因素。不过他展现了惊人的拼劲，选择竞选搭档时十分睿智，就和克林顿在1992年一样。他选定的对象是杰克·肯普（Jack Kemp）。这位前住房与城市发展部（Housing and Urban Development）部长是个受欢迎、能干、活力充沛的人。由于他与预算当局有长期交情，因而能协助多尔加强减税的主要政见。肯普也曾是全美美式足球联盟的四分卫，因此喜欢在选举活动中投掷足球（多尔的部属表示，幸好肯普的运动项目不是标枪）。

随着大选临近，连日益增长的美国经济似乎都在“声援克林顿先生”，这是英国记者的说法，虽然克林顿绝非赶鸭子上架的总统。但总统的财务状况可能出了问题，对希拉里在白水（Whitewater）土地交易案的调查，也始终未能平息。到了1996年，克林顿决定避开布什1992年犯过的错误（“不过就是连任罢了，傻瓜！”是当时内部人士的常用语）。克林顿和布什不一样，他知道竞选绝不是“为期两个月的短跑”。他很早就开始部署了——在1995年年中，克林顿每星期都会有一个晚上在白宫住处和高级幕僚商议对策；从1995年到1996年，在共和党保守派偏右的大环境下，克林顿越来越将自己修正为中间派（在某些人心目中，他们认为克林顿太过偏右）。过去的演讲撰稿人保罗·贝加拉（Paul　Begala）就曾如此公开批评，因此被摒除在1996年的连任竞选阵营之外。

根据《洛杉矶时报》华府分部主任多伊尔·麦克马纳斯（Doyle McManus）的看法，投入1996年选战的克林顿扮演的不是改革者，而是调解者。他在1996年国情咨文中宣布：“大政府的时代已经结束。”他推翻了过去的立场，转而支持平衡预算。在大选前几个月，他似乎沿用了许多共和党的议题，包括强调“家庭价值”。一些支持者发现，总统渐渐偏离医保等问题，转向右派人士的华丽夸张，以显现他的政治智慧。其他人也看到了，尤其是在克林顿决定删减帮助穷人的联邦计划时，他们认为这是在否决民主党政治的灵魂和精髓。

> 伟大团队中发生的永远是七彩缤纷的故事，之后，人生则变得像黑白电影一般无趣。

尽管1992年的竞选组合十分成功，克林顿却为1996年的选举征召了一批截然不同的人士。斯特凡诺普洛斯留任，但他没有说服克林顿采取1948年杜鲁门[15]“要他们好看”的竞选方式来攻击共和党。民意调查主任不再由格林伯格担任，据称是因为总统觉得他没有让总统做好准备，而造成1994年国会选举大败。取代格林伯格的是民调专家马克·佩恩（Mark Penn）和道格拉斯·舍恩（Douglas Schoen）。亨利·山可夫（Henry Sheinkopf）取代曼迪·格伦沃尔德（Mandy Grunwald）担任媒体顾问，后来又换成鲍勃·斯奎尔（Bob Squier）。

到了1996年夏季，每周在椭圆形黄厅会面的幕僚人数增加到24人。副总统是这个选举会议的关键人物，白宫幕僚长利昂·帕内塔（Leon Panetta）、副幕僚长哈罗德·伊克斯（Harold Ickes）也同样重要。1992年出尽风头的卡维尔并没有参与。而在这个会议中最具争议性的人物是迪克·莫里斯（Dick Morris），他原先不是这方面的顾问，而且最初还是民主党员，近期则担任过共和党幕僚。

莫里斯在1982年的州长选举中，帮助年轻的克林顿东山再起，夺回1980年失去的州长宝座。但是克林顿与莫里斯水火不容，不但不止一次地赶他走，据说有一次还挥拳揍过莫里斯。不过在民主党大会前几个月，总统越来越仰赖莫里斯，使他的自由派幕僚大惊失色。莫里斯协助总统打造他的新三角策略，目的是吸引更广大的选民，包括保守派在内。

即使批评莫里斯的人都赞扬他是将民意调查资料有效转为政治主张的天才。不过许多观察家对他经常转换立场的做法感到困扰。某些支持克林顿的人（包括白宫内部）对1994年发生的事件都甚感懊恼：莫里斯在共和党候选人拜票之际，既批评总统政策，又挑剔他的人格。而令某些自由派民主党员觉得更严重的是，莫里斯什么事情都做得出来，包括利用种族紧张状态争取胜选——据说他在担任北卡罗来

纳州共和党参议员杰西·赫尔姆斯（Jesse Helms）的幕僚任内，就做过这样的事（莫里斯对两项指控都予否认）。



伟大团队的特质：精力充沛、险中求胜、混乱但高效的作战室、青春般的乐观情绪，以及坚信改变世界的团队合作。

莫里斯与曝光度高、喜欢穿破牛仔裤、出言剽悍的卡维尔完全不同，他衣着整洁、不引人注意。他是宫廷内的政治人物，活跃于内廷，只向总统或总统夫人报告。莫里斯的低姿态和他在大选中的角色于1996年8月29日骤然而止，此时总统正要接受民主党在芝加哥的提名。莫里斯辞职的原因是，这位负责第一家庭亲和形象的已婚顾问，被指控和妓女暗通款曲长达一年。最令人震惊的是，莫里斯让她偷听自己与白宫的对话。莫里斯既不承认也不否认这桩由超市小报《明星报》披露的丑闻。莫里斯的辞职对克林顿当晚的演说似乎毫无影响，克林顿在演讲中要求选民让他成为“通往21世纪的桥梁”，这是他在大选期间一再重复的用语。而莫里斯立刻将自己的处境做了最有利的运用，在一周后宣布签下250万美元的出版合约。

选战结束之后

克林顿在1996年的幕僚组合，虽然赢得了选战，却缺少他在1992年大选中获胜的伟大团队的特质：精力充沛、险中求胜、混乱但高效的 作战室、青春般的乐观情绪，以及坚信改变世界的团队合作。参与集体合作的人要做的是未来的事，而非旧事重演。早在选民1996年投票前，媒体顾问斯奎尔和其他人便已着手进行一项全新的计划，这项挑战是任何竞选连任活动所没有的——那就是让副总统戈尔在2000年当上总统。

---

(1) 约翰·肯尼迪（John F. Kennedy，1917—1963），第35任美国总统。——译者注

(2) 克林顿属下在竞选期间以埃尔维斯（猫王）称呼他。

(3) 以越战时期学生为背景的著名电影。——译者注

(4) 乔吉特·莫斯巴赫（Georgette Mosbacher），共和党对财务委员会主席，能言善道的企业管理者及社交名媛。——译者注

(5) 保罗·桑格斯（Paul Tzongas），前麻州国会议员。——译者注

(6) 杰里·布朗（Jerry Brown），前加州州长，竞选当年成立了一个人民组织，以广播或录像传播其特殊理念。——译者注

(7) 李·阿特沃特（Lee Atwater），前共和党主席，以善于操控媒体著称。

(8) 心理学家霍华德·加德纳在《领导智能》（*Lending Mind*）一书中提到：成功的政治信息，要适合5岁孩童的心智。详见“加德纳系列作品”，均由中国人民大学出版社出版。——译者注

(9) 罗恩·霍华德（Ron Howald），作品有《绑票通缉令》（*Ransom*）、《远离家园》（*Far and Away*）、《美人鱼》（*Splash*）、《魔茧》（*Cocoon*）、《烈火雄心》（*Backdraft*）等，从小即展现才华，是一位多产的卖座片导演、编剧。——译者注

(10) 汤姆·佩蒂（Tom Petty），成立20年的伤心摇滚乐团的主唱、吉他手、口琴手。——译者注

(11) 詹姆斯·斯托克代尔（James Stockdale），一位英勇、有学问，却不怎么上相的海军上将。

(12) 奎尔的公关人员在马铃薯这个单字后面加了一个“e”，使所有笑星都欢天喜地地大力嘲讽。

(13) 《风云女郎》，一位电视女主播兼单亲母亲的影集。——译者注

(14) 吉米·卡特（Jimmy Carter），1976年当选第39任美国总统。——译者注

(15) 哈里·杜鲁门（Harry S.Truman, 1884—1972），第33任美国总统。——译者注

05

“臭鼬计划”与隐形飞机
洛克希德飞机公司

领导人，而不是驱使他们。

——克劳伦斯·约翰逊

“

WARREN BENNIS

THE SECRET OF CREATIVE COLLABORATION

约翰逊的下属将名称自封为“臭鞋计划”17年后，臭鼬漫画的出版商禁止洛克希德飞机公司继续使用这个名称，于是小组在1960年将其更名为“臭鼬计划”，并把名称和商标都注册了，那是一只鼻子上翘的俏皮臭鼬。约翰逊老迈后，心智与其他方面都日渐衰退。他在1990年去世时，洛克希德的内部刊物用一整页篇幅悼念他，上面写着：“再见了，约翰逊！”一旁站着一只脸上淌着泪珠的臭鼬。

”

Great Groups think they are on a mission from God.

伟大团队认为他们在执行神圣使命。

洛克希德飞机公司这个“臭鼬计划”的名称，灵感源自隔壁塑胶工厂发出的恶臭，没想到它竟逐渐成了机密、突破性技术研究的同义词。

“臭鼬计划”的联合创始人克劳伦斯·约翰逊（Clarence Johnson）和继任者本·里奇（Ben Rich）在个人自传中，大致叙述了同一个故事。当时已经是飞机设计传奇人物的约翰逊，在1943年受命发展美国的第一架喷气式战斗机，对抗威力巨大的德军轰炸机。约翰逊坚持认为此项工作必须迅速完成（这也是唯一可行的方式），于是他说服洛克希德的老板在公司内部成立一个最高机密部门，由一小批精挑细选的工程师、设备师组成。之后，约翰逊获准进行一项秘而不宣的实验计划，避开公司官僚体系，只对最高管理层与其客户美国空军负责。当时洛克希德位于伯班克的工厂，挤满了工人与设备，24小时忙着制造军用飞机。但约翰逊却设法在工厂风洞旁找到一小块地方，容纳23位精英工程师，加上他自己和30名支持人员一起努力。他们用装引擎的木盒制造临时隔间，并向马戏团租帐篷当屋顶。由于工作实在太机密，他们既没有门房，也不用秘书。参与者的子女长大后，甚至不知道父亲当初做过什么事。

“臭鼬计划”的起源

“臭鼬计划”这个名词来自一份幽默画报。足以媲美当年政治漫画名家加里·杜鲁多（Garry Trudeau）的阿尔·卡普（Al Capp），为他颇受欢迎的漫画《利阿布纳》（*Li'l Abner*），创造了一个名叫印第安·乔（Injun Joe）的角色。印第安·乔用臭鼬、旧鞋与其他非正统的配方，调配出一种特别强劲的私酒——奇卡普欢乐汁（Kickapoo Joy Juice）。那台蒸馏器则称为“臭鞋机”（Skonk Works）。而约翰逊的团队成立后不久，成员之一的卡尔弗（Irv Culver）在接电话时说：“臭鞋机。”易怒的约翰逊一听见这句话就要把卡尔弗开除，但这个名称却保留了下来，卡尔弗也继续在他称之为臭鞋机的地方工作。洛克希德的臭鞋机领军人是33岁的约翰逊，目标是在180天内设计出美国第一架喷气式轰炸机。全体成员没日没夜地赶工，在期限截止前

37天制造出P-80流星原型机。虽然第二次世界大战在这架飞机批量生产前就结束了，不过P-80却是朝鲜战争时期美军采用的战斗机。

17年后，约翰逊下属自封为“臭鞋计划”的名称被出版商禁止使用，于是团队在1960年更名为“臭鼬计划”，并把名称和商标都进行了注册，那是一只鼻子上翘的俏皮臭鼬。约翰逊年迈以后，智力与其他方面都日渐衰退，他在1990年去世时，洛克希德飞机公司的内部刊物以整页篇幅悼念他，上面写着：“再见了，约翰逊！”一旁站着一只脸上淌着泪珠的臭鼬。

臭鼬计划在一扇没有标示的门后面展开，制造出了最杰出的飞机。革命性的产品包括：

- 美国第一架超音速喷气式战斗机F-104星式战斗机。
- 最高机密的U-2长程侦察机（这架侦察机被苏联击落之后，才公之于世）。

其他由臭鼬计划制造出的飞机有：

- SR-71黑鸟侦察机（以三倍于音速的速度飞行）。
- 在波斯湾战役中出尽风头的F-117A隐形轰炸机（一名飞行员谈到对巴格达的那次突袭：“我们总是吹牛：告诉我要击中男厕还是女厕就行了，我们都可以照办！”）。

伟人约翰逊

臭鼬计划的开创者约翰逊，至少是两方面的伟大领导者：“设计飞机”与“组合天才”。他似乎本能地知道，有才华的人需要如何发挥全力、确保理想成品能快速而廉价地生产出来。约翰逊写下了14条规则，他的航空实验室就是靠这些规则取得卓越成就的。它们适用于每一个伟大团队，而且应该再三强调。诸如，给团队领导者绝对的控制权，限制参与权只在“少数人”身上（约翰逊在比较不谦虚时，说他们是“伟人”），把局外人隔离在外。已故的里奇在1991年退休离开臭鼬计划时表示：

> 我们的生存依赖于约翰逊40年前写的14条基本规则，虽然当时他写下的时候，是在半醉半醒之间。

约翰逊长得有点像是谐星菲尔茨（W. C. Fields），他绝非完美的领导者。他脾气火暴，下属经常被他吓得半死，而且年纪越大越暴躁——包括空军主要决策者在内的一些最重要的客户，都拒绝和他接触。最后他变成洛克希德飞机公司的包袱，却也是传奇。不过约翰逊具有一些伟大团队领导者所具备的特点。他追求卓越，因此对天才慧眼独具。也因为了解天才如何工作，所以能塑造环境让他们一展所长。

光荣使命

受邀参与臭鼬计划是一项殊荣。成员“小黑”山连恩（H. S.“Blackie”shanlian）在1984年写信给作家彼得斯时提道：

> 约翰逊只要最优秀的人加入，并告诉对方他是最棒的，所以每一个被征召的人都努力实践约翰逊对他的信念。

韦斯特在20世纪70年代末期，在数据通用公司组成老鹰计算机制造团队时，也采用了类似做法。韦斯特和艾尔辛中尉对可能人选清楚表明，只有最优秀的人才配参加。征召负责人所提出的并非高薪和其他传统诱因，而是两件事——“辛勤地工作”和“发展出一台创新计算机的机会”，它会“跑得好像被强暴的猿猴一样快”。“有点像在招募自杀任务团队，”艾尔辛回忆，“你一定会死；不过，会光荣地死。”



“签订契约”这个观念几乎在所有伟大团队都会发生；承诺个人会竭力让计划成功执行。

凡是被网罗加入老鹰计划的人，都必须向公司作出个人承诺，这个过程被韦斯特认为是“签订契约”（Signing up）。不过它并不是真

正的签约。“签订契约”这个观念几乎在所有伟大团队都会发生；承诺个人会竭力让计划成功执行。 这种誓词或宣言往往隐而不宣，几乎永远不会被推翻，因为它并非强制规定，而是经由了解计划必须全力付出的人所自动提出的，相信值得自己付出这么多努力、时间和才华。伟大团队会尽其全力让他们的新技术或电影达到完美。不这么做就是违反个人诚信，推翻了对自己的承诺。

高效合作，忠于使命

被约翰逊或韦斯特相中的人，其卓越能力都会受到公开肯定。这些中选者在别人及自己眼中，都是创意精英组织内的一分子，好比哈佛大学研究员（Harvard Fellows）或是麦克阿瑟基金会（The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation）天才奖[1]得主。身为精英团队的一员，就必须克尽义务，他们就像身份尊贵和得到特殊奖赏之人一样，会受到更多期待。这可能就是伟大团队的内部冲突比一般团队少的原因。被一个外在计划所环绕，是另一理由。没有这样的计划，这群智慧高超的人会和任何团队的人一样爱搞内讧，黑山学院就一再证明了这一点。当人们能肯定自己的卓越能力时，就会把许多工作场所发生的恶意中伤、欺瞒争宠等琐事视为无足轻重。团队内其他成员的杰出表现，也会促使彼此互相尊重。

以帕洛阿尔托研究中心的科学家为例，他们经常在周会中发生意见分歧，吵到面红耳赤，不过他们了解这是在最杰出的科学同事间，因意见真的不和所致。他们认为歧见必须提出，才能形成大家的共同目标，进而发明新的运算方式。这种气氛若能适当营造，辩论就会变成利器，而不会引起严重的后果。

帕洛阿尔托研究中心的领导者泰勒擅长利用一种特别巧妙的方式解决这种冲突。他采用一种调解模式，消除冲突中分出输赢的因素，代之以澄清事实的目标。他劝大家避开他所谓的“第一级分歧”，也就是双方都不描述对方立场的情况，转向“第二级分歧”，也就是双方互相阐明对方的立场。泰勒也许只是精明地运用了“认知不协调原则”（这种观念深获洗脑者所爱；也就是说，你最终会相信自己所说

的话），不过这套方法经常很有效。这种互相尊重的模式，消弭了火暴的争执，让相持不下的众人找到共同立场。这种理性的技法，使组织成员以成熟的合作化解冲突，而且适用于任何团队。



伟大团队的成员坚信可以创造他人未曾创造的伟业。

臭鼬计划的最重要的先决条件是要“守口如瓶”。 它开始进行的时候，是在第二次世界大战时期，而且整个令人神经紧张的冷战期间都在进行，保密被视为维护国家安全的必要条件。苏联解体后，臭鼬计划才算开始解禁，里奇也得以著书介绍自己的成就（书名即为《臭鼬计划》）。里奇写道，这真是一种解脱，“不必再装聋作哑，好像运气不好的犹太教士，在安息日当天，一脚踩进窟窿”。后来，约翰逊或里奇御笔钦点的人选，因为在身家调查时找出一些有问题的亲友或助理，偶尔必须有一两个人退出。20世纪90年代中期，当臭鼬计划正在将革命性的隐形技术修正至完美时，他们制作了一个咖啡杯：杯上的图案是一团云，云的一端冒出新飞机鼻翼，另一端则是臭鼬的尾巴。但这杯子不用时，必须锁起来，以防有人未通过安检，无意间瞥见这项机密。

不论这种保密做法能起什么作用，工作本身倒是带有“不可能完成的任务”的刺激感。身为信息独享的核心人员，怀有世人不知情的秘密……此种美好滋味也是一股强大的社会凝聚力。1955年夏季，当你在商店货架上找不到杀虫剂菲利特（Flit）时，只有臭鼬计划成员及不到5个人知道原因，因为它被用来作为新间谍飞机U-2的低燃点燃料。许多伟大团队其实不需保密，却还是故作神秘。 例如，韦斯特就规定他的组员宣誓绝不泄漏工作，严禁大家在团队外提到“老鹰”这个名词。在NeXT计算机公司，创始人乔布斯坚持在团队内部必须格外开放，但又扬言如有丝毫情报外泄，将立即终止这种内部坦白。

严肃紧张，团结活泼

约翰逊的优点当中，有一点是能够“完全掌控下属认为重要和不重要的事”。他们大都是痛恨文书工作的工程师和万能先生，所以他把这样的工作减到最少，只需上交极少的报告（因为必须追踪记录和防止机密外泄）。唯一的例外、也是约翰逊14大规则之一——所有重要成果皆须完整记录。

为约翰逊工作的另一个好处是“穿着随意”。在那个人人都需要上班穿整套西装的年代，约翰逊让他的部下不必穿西装、打领带。这项特权看似微不足道，实则引起热烈回响。从美国职场上热烈响应“随兴的周五”即是明证。领带是丧失个人自由的屈辱表征，而更有甚者，是在上衣口袋绣上名字。不过每个美国人都知道衣着符号代表的是社会秩序的一种形式——令人不快地联想：老板不但能叫你做事，还管到你的服装，简直和爸妈一样。允许工作人员随意穿着，立刻强化了同事间的关系。伟大团队可以创造自己的制服，如黑山学院的凉鞋、麦金托什计算机的T恤。在上述情况下，衣着有助于组织形成。不过有才华、有独立思想的人总是喜欢自己做决定。既然他们拥有非比寻常的想象力，当然也可能喜欢自由选择穿着，只要他们愿意。

伟大团队的工作时间漫长得令人难以想象，而且还经常要面对极大的时间压力。因此领导者的责任就是减少压力，而非增加压力。 即使在第二次世界大战期间，奥本海默和约翰逊也坚持让疯狂工作的下属周日放假。

伟大团队在工作时，状似着魔，但总有办法从中找到乐趣。 约翰逊会特别邀请所有设备师和工程师，参观臭鼬计划新飞机的处女航，然后举行庆功宴。约翰逊在他的自传中回忆U-2首航后，“我们所有人都以啤酒大赛和比腕力等方式庆祝”。约翰逊这个自青少年时期即开始从事建筑劳动的人总是能获胜，不只因为他是老板。

里奇是在1954年被约翰逊吸引进来的。他还记得自己参与臭鼬计划的那几年，既有成就感，又充满了青少年的高昂士气。“我们大部分时间，就像大二学生一样忙得晕头转向”。男孩把美女海报钉在墙上做装饰，一旦有中情局或臭鼬计划的客户等大人物来访，海报便立刻翻面，露出鸭子之类较为一般人所能接受的图片。里奇因为在同事闹着比臀部大小的即兴游戏中荣膺冠军，而获得“宽臀”绰号——大家

都是工程师，所以用来量臀宽的工具是弯脚规。里奇在1975年被约翰逊选中当继任者时，还故意取了个孩子气的名字本·多弗（Ben Dover），当他因最高机密出差时，就用这个化名。

这些轻松的幽默反映出：解决问题可以是件愉快的事。 投入集体合作而成功的人，会因为大脑内啡肽的分泌增加，而得到立即的回馈。这种感觉有如赛跑者的高亢，或性关系之后的美妙感觉。难怪伟大团队喜欢打水仗、猛灌啤酒、拼腕力……因为他们感觉很棒。

伟大团队的沟通多半不需要言语。成员都太了解共同愿景了，不需要靠语言来交流。员工之间固然不必说什么，就能一起合作解决问题，但他们还是有自己的语言。团队成员就像双胞胎一样，有专属的语言，把外人隔绝在外，并表明他们具有共同的身份。

约翰逊下属为各种事物分别取了不同的绰号，“臭鼬计划”本身就是一项发明。在约翰逊领导下，艾森豪威尔总统被称为“飞毛腿冈萨雷斯”(2)，而约翰逊则认为艾森豪威尔优柔寡断。数据通用公司属于韦斯特的团队中，一群计算机黑客创造了更隐秘的内部语言形式，称为“鹰语”（Eaglespeak）。研发老鹰计算机的人表示，他们深恐自己的计算机无法比现存形式更先进，不想再增加另一个包袱。韦斯特认为创造一种次文化及加上自己的语言，并非伟大团队的典型现象，但也预言了他们终将成功。

> 只要大家能发展出自成一格的世界来，我想我们就几乎可以推断出这个计划会成功。假如你想测试这个说法对不对，就用能否发展出自己的语言来证明吧。

陋室荣光

约翰逊在筹组臭鼬计划时，完全不在意办公室外观或环境是否舒适。他最重视设计者和设备师是否并肩工作，在过程中提出建议和问题，以便当场调整原型。在臭鼬计划的办公室，桌子全挤在一起，这逼得某位工程师竖起一块标语：“隐私糟透了。”但似乎没人在意，也许他们对任务的专注抵消了其他团队绝对无法忍受的事。里奇记得他

早期的同事“都年轻而士气高昂。如有必要，就算是挤在电话亭工作也丝毫不以为意，反正只要是设计制造飞机就行了”。他慢慢变得喜欢这种“贫民窟似的环境”，即使烟味到处弥漫也不要紧。



伟大团队在工作时，状似着魔，但总有办法从中找到乐趣。

伟大的事物在不堪的环境下成就，这种倾向值得建筑师和装潢设计师深思。似乎车库内有所控制的混乱场面，毫无愉悦可言的半圆锥形宿舍（类似第二次世界大战期间美军在亚太战场的营地），也可以激发出想象力。恶劣的环境使工作者转而内省，面对问题与解决问题。 这样的场所，甚至连舒适都谈不上，却很少令人分心。办公室太过豪华、景观太过堂皇，似乎对创新的团队总有不良作用，其理由当然有待深究。恶劣场所几乎成了伟大团队的必备条件。超高技术（Ultra Technologies）公司总裁詹姆斯·莫克斯利（James E.Moxley）对公司草创期的荒凉回味无穷。他回忆他在柯达公司研发锂电池的分公司时说：

> 那是个酝酿事业的绝佳场所。那种气氛就是对味。没有暖气、没有空调、没有隔离屏风、没有铺地毯，灯光来源则是光秃秃的电灯泡。

对一个自我发明的团队而言，这个环境可谓近乎完美。想参加臭鼬计划的人，目的不在于办公室是否豪华，地位是否崇高，而是因为热爱工作。伟大团队的成员即使拿不到报酬，也会做他们该做的事，并努力解决问题。

挑战极限，理性创新

约翰逊之所以声名远播，是因为他能在预算内，准时交出极具创意的飞机。为了达到这个目的，他定期组合现存零件，直接取用架上

物品拼凑成新设计（利用现有零件可降低成本，加速设计和成品完成的时间。同时，新诞生的飞机至少有部分零件是已知产品，在持久性方面不成问题）。不过他们在1958年开始设计SR-71黑鸟时，面临了全新的挑战。根据约翰逊的说法，黑鸟是臭鼬计划“历来最艰巨的任务”。这架飞机必须具有史无前例的性能，必须以三倍音速飞行，甚至更快；高度则必须保持在24 300米以上，不易让雷达侦测到；还要能做环球飞行，也就是说，它必须能在空中加油。要飞得既高又快，机上的每一颗螺丝钉和每一个系统都会暴露在空前的高热和各种压力下。而以往运用得非常成功的精简技术——包括拆用其他机型的零件等，这次都得放弃。

约翰逊写道：“这架飞机的一切都要重新发明，一切都要！”这表示结构性材料、制造技术、燃料、外漆、设计都得具有革命性。它有个讽刺的代号“牛车”（Oxcart），但却是第一架以钛金属制造的飞机——洛克希德飞机公司大部分透过中央情报局的前哨站，在苏联获得这种稀有金属。这架飞机的每一个设计和结构都导致一长串问题，而发明者却兴致高昂地以全新的办法解决了。虽然脑力工作很有意思，却也绝对严肃。每个人都知道只要计算一出错，飞行员就会命丧黄泉。由于一方面要让飞机不易被雷达侦测到，而另一方面又要有足够的翱翔升力，因此必须在机身增加大梁。“从正面看，它就像一条吞下三只老鼠的蛇。”约翰逊写道。创造者为材质所伤的脑筋，不亚于设计上的问题。比方说，当飞机在夏天制造时，翼板上的焊接点有时会失败，在其他季节制造就不会。工作人员仔细检查每一个环节，竟发现伯班克市的水质有问题。因为夏天的自来水中会添加大量氯气，以防藻类滋生（氯会破坏焊缝）。当焊缝用不含氯的水质冲洗时，问题便消失了。

1964年问世的黑鸟，在1990年退役，它和在地面行走的丑陋牛车正巧形成对比。黑鸟可以在25 900米的高空每小时飞行3 366千米。有一次从洛杉矶飞到华盛顿特区，只用了64分钟。

解决与飞行相关的问题所产生的内在乐趣，是约翰逊退休后继续从事研究的理由。他在自传中提到，自己喜欢在游泳时自问：“我如何从一无所有，造出一架飞机来？”

身为领导者，约翰逊的优势是能够辨别优秀与完美。臭鼬计划、迪士尼动画公司和麦金托什计算机团队，都是完全创新的组织，但它们并非智库（以制造新点子为任务）。这些伟大团队生产成品，而且在短时间内交货。苹果电脑公司的乔布斯有一句名言：“真正的设计要有产品。”

约翰逊也相信飞机的设计必须高明，但不必太完美，否则将永远停留在绘图板上飞不起来。照约翰逊的观点，某些值得力求安全的事物绝不可马虎。例如，他替黑鸟制造了三套一模一样的系统，万一任何一套、甚至两套系统发生故障，都不至于使飞行员丧命。不过约翰逊与在他之前的托马斯·阿基纳（Thomas Aquinas），以及之后的乔布斯一样，知道不论多么出色的设想，有些东西的存在从本质上就好过其他东西。真正的工程师必须有成品。领军设计出黑鸟气门控制系统的里奇，记得花了6个月设计出只有七成效力的系统，又用掉14个月将效力提高至八成（该系统主要负责飞机史无前例的推进功能）。当系统效力达到八成四时，约翰逊决定到此为止，一如罗伊·迪士尼决定要让《白雪公主与七个小矮人》的王子继续抖动一样。里奇写道：

> 我们的目标是达到雪弗兰的可靠性能，而不是奔驰的完美境界。如果八成效力就能做好一件事，何必卯足力气去拼出额外的两成，反而耽误时限。

伟大团队由于受到领导者的保护，因而对现实生活的紧急状况浑然不觉，大脑陶醉在发现新事物的美妙化学刺激中，耽溺于过程，打死也不肯接受不完美的解法。因此，领导者的重大任务就是让成员听到完美的呼声，同时不放弃递交成果——与政治一样，成功的合作关系是一门“可能与否”的科学。

U-2隐形飞机的奇迹

约翰逊对臭鼬计划清楚表明：穿西装、打领带，去和华府大人物打交道的人是他，而不是属下。约翰逊与中央情报局（CIA）的理查德·比斯尔（Richard Bissell）交情匪浅。身为局长艾伦·杜勒斯（Allen

Dulles）特别助理的比斯尔一向负责协调臭鼬计划，直到他于1959年被调离，筹划不幸的猪猡湾攻击事件为止。里奇形容比斯尔是政府单位中，开创臭鼬计划的人。里奇写道：

> 比斯尔是臭鼬计划的教父。他发动了U-2计划，让我们真正可以留下来干活。

洛克希德飞机公司在为中情局研发空军秘密武器这点上，也许令人不安。但不管围绕在它周围的政治多么恼人，U-2仍是科技上的奇迹。这架隐形飞机原先由埃德温·兰德（Edwin Land）推荐给艾森豪威尔。这位拍立得（Polaroid）技术的创始人，发展出高分辨率的照相机。而超级镜片则是由哈佛毕业生，航天员吉姆·贝克（Jim Baker）发展出来的。洛克希德于1953年被委托秘密设计一种侦察机，它在高于2万米的空中飞过苏联，不但不会被侦测到，还能拍出前所未有的清晰照片。臭鼬计划的任务是设计并制造一架飞机，能飞到地面上绝对看不到机尾喷气烟雾的高度，续航力至少6 400千米，同时要有足够的稳定性，不会使侦查照片模糊。

当试飞员托尼·莱维尔（Tony LeVier）首次看到U-2蓝图时，形容它活像“一架该死的大飞鸟，展翼之宽我从未见过，简直像一座该死的大桥”。这架飞机的机翼展开有24米，打破了所有高度和范围记录。U-2最主要的功能是当作一台高明的照相机平台，它自1955年开始飞越苏联上空（正值美国儿童演习躲到书桌下，抱住脑袋，以防苏联核武攻击的时代）。将近5年的时间，空中照片为中情局和美国提供了有关苏联军事设施的详细照片，包括不断增加的导弹基地，以及其他无价之宝。根据前中情局局长理查德·赫尔姆斯（Richard Helms）的说法，制造U-2是该局最聪明的决定，“是冷战时代最大的胜利”。

领导力箴言 ORGANIZING GENIUS THE SECRET OF CREATIVE COLLABORATION

领导者的重大任务就是让成员听到完美的呼声，同时不放弃递交成果。

在约翰逊的强势领导下，U-2集中数十位天才的合作完成了。从兀鹰造型到超级光亮的机身，皆是创新。在设计、测试和制造过程中，若有新问题发生（每天都会遇到），他们就找出富有想象力的解决之道。举例来说，飞行途中，引擎会把油喷到座舱挡风玻璃上。一位设备师便想出了一个非传统的应变办法：将卫生棉包在油管滤口附近吸油，不让它喷溅出来。

有个麻烦工作人员无法马上解决——苏联雷达要追踪飞机并无太大困难。连续好几年，苏联都无法找到武器射中这些高飞在上的巨无霸，不过只要它从上空飞过，他们立刻就知道了。为了减少U-2照相机所能拍摄到的内容，苏联便在这架侦察机下方编队飞行，约翰逊称它们为“铝云”（aluminum clouds）。不过到了1960年，不可避免的事情发生了。一架由弗朗西斯·鲍尔（Francis Gary Powers）驾驶的U-2飞越苏联上空1.6万米时，被一枚地对空导弹击落。约翰逊怀疑是鲍尔所驾U-2机尾的一枚电子黑匣子，让苏联逮到了这架飞机——它原先是用来混淆苏联导弹的。鲍尔没有用他随身携带的毒针自杀，反而选择被俘，这使赫鲁晓夫大为开心。这件事令艾森豪威尔很难堪，因为他长久以来一直宣称U-2只是负责搜集气象资料的空中实验室，而不是间谍机。飞越苏联上空的计划于是暂时喊停，鲍尔被送到莫斯科示众受审，被判以间谍罪名。不过U-2很快就有了新用途：飞越中国上空。它在20世纪90年代退役前，还用来搜集过伊拉克的军情。

两种领导风格

约翰逊与里奇的领导风格明显不同。一位和两人都合作过的中情局官员表示：“约翰逊以坏脾气管理著称，里奇则喜欢讲差劲的笑话。”约翰逊喜欢说，他的管理哲学是“领导人，而不是驱使他们”。不过事实上，他经常蛮不讲理。他也是历史上最出色的飞机设计者。为他工作的人必须忍受他的暴躁脾气和性格缺失，但他们也知道，没有他就创造不出那些了不起的飞机。约翰逊和沃尔特很相像，都拥有弥补“人际技能”缺陷的天分。这是里奇观察的结果：“为了取悦他和符合他的期望，我会变成原先绝不可能变成的人。”

不过，为约翰逊工作的人不只是依靠他树立起的惊人标准而已。约翰逊会竭尽所能保护属下不和公司高层主管纠缠不清，此外还有那帮统计专家，以及凡事照章行事、任意藐视创意团队、试图控制它，而让它受公司钳制的人。约翰逊的成就绝不仅限于创造臭鼬计划。约翰逊对里奇说，滴水不漏的安全措施价值至少有一项被轻忽了，那就是“让公司派站一边去”。同时约翰逊十分保护下属，务实地了解在公司内部维护臭鼬计划的利益。他争取到一席董事会席位，以便运作更顺利。伟大团队必须知道他们的顶头上司会像老虎一样为他们拼斗。这也是帕洛阿尔托研究中心最崇敬泰勒之处。有趣的是，韦斯特在数据通用公司为他的老鹰团队力拼时，却不愿告诉属下。理由是，如此一来会使他们不能专心。结果某些成员搞不清楚他整天都在忙什么。再加上韦斯特疏于和下属沟通交流，造成了同样的不快。



伟大团队的领导者有一个重要作用，就是控制压力。

约翰逊的下属还可以仰赖他的绝对正直。 他条理清晰地拒绝制造他认为不可能成功的飞机，即使公司不接生意就会赔钱也在所不惜。当约翰逊认为组员无法制造出以氢气推进的飞机时，不但退还了空军数百万美元的经费，而且介绍鲍尔担任U-2的试飞员，这再次展现了他的正直。约翰逊相信有5件事是“人生真正重要的”：

- 上帝。
- 健康。
- 使命。
- 配偶。
- 尊重你的上司和为你工作的下属。

替约翰逊做事的人也许不大喜欢他，可是绝对有理由尊敬他。某些极富才华之人能为不正派，甚至纯属坏人的人效命 (3) 。不过，大部分天才都不愿服从一个不具高度道德感的人。天才，或只是单纯的卓越之士，他们的个人选择很多，何必追随一个不能信任或使你觉得

污秽的人？

告别英雄

约翰逊一言堂式的领导风格，是他那个时代的作风，那是个尊重权威的时代，属下必须听命行事。 约翰逊觉得没有必要向成员解释他的行为，权力也不与人分享，亦不在乎下属是否喜欢他，只要他们懂得敬重。“臭鼬计划”诞生于第二次世界大战期间，一个领导者可以颐指气使的时期。约翰逊的团队比任何团队都像社团，可是绝对没有民主。在今天看来，我们无法知道约翰逊的权威领导，会不会把“臭鼬计划”成员吓跑。但不论他多么强硬，创新机型依旧被不断地制造出来，使他变成了真正的传奇人物：他让埃尔哈特[4]明白，如何能使她在1937年的环球飞行航程扩增到最大；他也曾取消富豪休斯[5]管理飞行事务的权力，因为他认为休斯飞行不安全。

不过时代不同了，我们需要不同类型的领导者，约翰逊于是强烈推荐里奇接任。你也许会猜想他大概不会像设计飞机一样，以有条不紊、富有创意的解决方式挑选继任者。他当然明白里奇和自己差异很大。鲜少批评下属的里奇与暴躁的约翰逊恰成对比，他是个自成一格的四海人物，喜欢不断说笑，笑话都是他担任电视喜剧制作人的哥哥所提供的。里奇是个“对用户友善”的人，这是他自己的描述。他为人果断，可以让人剥一层皮，但是他也相信士气高昂的重要，而适当的赞扬则是无价的管理工具。为了增强领导力，里奇在1969年到哈佛商学院进修了13周的高级管理课程。约翰逊挖苦里奇，说他在哈佛学到的，只要在“臭鼬计划”中观察他自己就可以了。不过约翰逊也许体会到自己的管理方式已经过时了，专业管理的新时代正在萌芽。不论约翰逊多么不赞成，还是热烈推荐里奇，让他参加了哈佛的课程。约翰逊并不打算改变他的管理方式，可是等他65岁届龄退休时，他还是将他所深爱的“臭鼬计划”转交给一个以轻松方式管理伟大团队的人才。

里奇于1995年死于食道癌，享年69岁，是个才华出众的工程师，但却缺少约翰逊在航空方面的天分。他和许多伟大团队的领导者一样，必须借着指导他人的创意而产生创意，专业决定则多半由技术

人员自己判断。一位计划督导人员形容："他是完美的管理者。"里奇的贡献是：

> 让我们做自己的事，为我们摆平空军和洛克希德的管理层——如果我们搞砸了，他会保护我们，为我们找新的计划和更多的金钱，让我们活下去。

在里奇的领导下，"臭鼬计划"发展出革新现代战争的隐形技术。多年以来，"臭鼬计划"一直致力于让飞机不易被敌方雷达侦测到，不断改变机身造型和运用材质吸收雷达（黑鸟是当代史无前例的隐形机种）。里奇负责"臭鼬计划"仅6个月，他下属的雷达专家，30岁的德尼斯·奥弗霍尔泽（Denys Overholser）就向里奇提出一项成果，后来他称之为"突破隐形技术的'罗塞达石'"(6)。

里奇在《臭鼬计划》一书中提到，这个技术的关键在于一位苏联雷达专家乌菲姆采夫(7) 10年前所写的一篇文章。奥弗霍尔泽向里奇说明，文中提到可以按一幅几何图形来精确计算出电磁波反射的多寡(8)。奥弗霍尔泽相信此文所列的等式可用来编写出一种计算机软件，以预先计算出不同设计的飞机在雷达上如何显形。当年的计算机技术仅能做到二维空间计算，但奥弗霍尔泽觉得这个瓶颈无法突破。他提出构想，建造一种完全由扁平三角形所组成的飞机。里奇立即看出这个想法的重要性，决定让"臭鼬计划"持续进行，设计出第一架造型怪异却无法被侦测出的飞机。



真正的袍泽之谊是伟大团队最理想的气氛，建立在共同完成任务的壮举上。

里奇给奥弗霍尔泽3个月时间编写软件。按照"臭鼬计划"最完美的做事方法，奥弗霍尔泽会同他已退休的80多岁良师比尔·施罗德（Bill Schroeder），在5周内完成任务。当里奇将这项计划推销给洛克希德飞机公司时，也设法进入国防部先进计划研究局去介绍这架隐形战斗机，而奥弗霍尔泽则用他的计算机设计出一架在雷达屏幕上几

乎看不见的飞机。里奇回忆，当时那架飞机好像是“一颗朝着四个方向倾斜的钻石”。奥弗霍尔泽戏称它为“绝望的钻石”（Hopeless Diamond）。

正如《臭鼬计划》一书所述，里奇逼问奥弗霍尔泽，飞机在雷达上的信号到底有多小。奥弗霍尔泽向他保证，这架飞机在雷达屏幕上将比以往的隐形机种小1 000倍。那么在雷达屏幕上会有多大？“和老鹰眼珠一样大。”奥弗霍尔泽回答。里奇将找出这种隐形技术的创新功劳完全归功于奥弗霍尔泽。不过对于这架造型怪异的飞机，里奇倒是吹了一点牛：是他想到这个高明点子，并推销给五角大楼（美国国防部）的。“这就是你们的飞机在雷达上的可见度。”他一面说，一面用手指推一颗球滚过桌面。

“臭鼬计划”一向以高度合作的方式发展出新型飞机，在过程中采取参与者的好建议——从工程师到试飞员都有。一架崭新、完全隐形的战斗机当然也不例外。挑战依旧处处可见。从飞机的尾管设计，到找不到经验丰富且能通过药物测试的航空工作者（44%的应征者都无法过关）。飞机机型是其所以能隐形的最主要原因，但特殊的外漆及其他材料也能降低其可见度，机体上有一部分则涂着能够吸取雷达发出信号的油漆。在测试期间，这种漆忽然失效了，组员怎么也找不出问题的症结所在。随后，有个人通过和提供漆料的杜邦公司讨论，发现杜邦公司未经通知，就擅改了油漆配方。后来在制造阶段，遭到不明物破坏的状况显著增加。每当工作人员不慎在引擎内留下一颗螺丝钉，或有东西掉出口袋未能清理时，就会发生这种情况。结果他们想出的天才办法是：发给工作人员没有口袋的制服。

在奥弗霍尔泽把罗塞达石交给里奇6年后，新的F-117A隐形战斗机飞上了天。由于F-117A飞机太过隐密，停放飞机的机棚有时甚至挂着蝙蝠的破碎尸体，这些蝙蝠都是误撞飞机而亡的，因为它们的超声波侦测系统无法测出飞机所在。F-117A在“沙漠风暴”之役的第一夜就发挥了功效，军事历史学家约翰·基根（John Keegan）形容这场战役为“战史上最复杂的海陆空大战”。隐形飞机飞到巴格达上空时，完全未被发现，直到它们开始以惊人的准确性，击毁伊拉克通信设施及其他目标，而全世界都在有线电视新闻网上看到了这一幕为止。里奇表

示，F-117A轰炸机的数量只占空军联队的2%，但是40%的目标都由它们摧毁。在这场短暂战役中，没有一架隐形战机折损。“沙漠风暴”战役开始时，里奇正在参加一场退休宴会，他在他的书上骄傲地提道：“敌人在周遭的一切都被炸毁时，才知道F-117A在上空翱翔。”

里奇说话虽然言辞强烈，但他对“臭鼬计划”的领导风格却是较温和善良的。他能够与五角大楼的官员愉快合作，而约翰逊却与那些人为敌。里奇或许也靠约翰逊的14大规则存活，但他对“臭鼬计划”的高效运营，也有自己的见地。比方说，他相信“通才”的价值。“他们比起狭隘的专业人员，有更多非传统的办法”。曼哈顿计划和施乐的帕洛阿尔托研究中心都受惠于通才，而非专才。　里奇曾以一句话作为“臭鼬计划”的风格总结：

> 我们鼓励人们以富有想象力的方式工作，即兴、非传统地解决问题，然后全力以赴。

在伟大团队中，你有机会试探自己到底有多少能耐。计划将会挑战你的极限，团队中的其他人则能刺激你，大家也都值得你尊敬。里奇回忆他在“臭鼬计划”的最初几年：“每天都发现必须把自己伸展到极限，才能跟上同事。”这种经验“既令人振奋又极有趣”，同时也是一个振翅高飞、享受翱翔之乐的机会。

---

(1)　麦克阿瑟基金会天才奖，被视为美国跨领域最高奖项之一。该奖创立于1981年，旨在表彰在社会发展中发挥重要作用的创造性人才，获奖者一般被看作该专业领域内的领军人物，每年评选各领域20名至25名杰出人士，并在5年中给每人提供总额50万美元的奖金，让他们能更自由地继续探索。——编者注

(2)　飞毛腿冈萨雷斯（Soeedy Gonzales），以速度飞快著称的卡通角色。——译者注

(3)　例如物理学的巨擘沃纳·海森伯格（Werner Heisenberg, 1901—1976），德国理论物理学家，奠定量子力学的基础，1932年诺贝尔物理奖得主，并愿意为希特勒制造原子弹。

(4)　阿梅莉亚·埃尔哈特（Amelia Earhart），美国第一个环球飞行的女飞行

员。——译者注

(5)　霍华德·休斯（Howard　Hughes），休斯飞机公司的创始人。——译者注

(6)　罗塞达石（Rosetta stone），罗塞达在尼罗河畔发现的石头，成为解释古埃及象形文字的线索。——译者注

(7)　彼得·乌菲姆采夫（Protr Ufimtsev），于1990年成为加州大学洛杉矶分校教授。

(8)　雷达为了找出一件物品的大小和位置，会发出电磁波来，再进一步分析反射回来的电磁能量。

06

黑山实验
黑山学院

学习是一种持续的过程，只要人还会呼吸，教育就应当持续下去。

——约翰·赖斯

“

WARREN BENNIS

THE SECRET OF CREATIVE COLLABORATION

黑山学院虽然已在40年前关闭，我们仍可站在李氏馆的台阶上，看到当时第一批学生所见到的景象。台阶上，8根堂皇的石柱矗立在我们眼前，但真正令人屏息的，却是放眼望去那史诗般苍穹下的山谷，以及起伏的蓝脊山脉。夜空中繁星密布，只有远离尘嚣的夜空才会如此。到了春天，山茱萸茂盛地绽放着。置身于这座遗世独立的校园，世界似乎显得十分遥远。

”

The leaders of Great

Groups love talent and

know where to find it.

伟大团队的领导者既爱才如命，又知道去何处招募人才。

北卡罗来纳州西部山脚的传奇性实验学校黑山学院的结局，是一个悲喜交加的故事。1972年，杜柏曼根据这所学院的历

史写下的故事中提到，在最后阶段，黑山学院的经济状况非常糟糕，有些穷困潦倒的教职员和学生到便利商店当扒手，把牛排放在特大号长裤里夹带出去。1954—1955年，该校陷入极度困境，几经痛苦讨论，他们决定招收一名有残障的富家子弟，希望从他身上得到好处。当时担任教师的诗人克里利[(1)]记得，孩子的父亲本来打算开着飞机飞越校园，表示他认为这个计划确实可行。克里利对杜柏曼说："连续三四天，我们都在附近游荡，引颈望天，想要听到飞机的声音，但它始终没来——我认为我不会再看到更杰出的一群人，付出这么多努力，去从事这样荒谬的工作。"

艺术名校

历经了引人注目的23年历程之后，黑山学院终于在1956年关闭了。它的学历从未获得认可，不过学生多半被哈佛大学以及其他名校接收。它一年很少招收100名以上的学生，正因为长期经费不足，教职员经常领不到薪水。该校可以说没有图书馆，只有教职员与学生带去的书。不过，在美国历史上，没有一所学院在艺术上曾像黑山学院那样造成这么大的冲击。

与这所学院相关的天才艺术家，成为各个领域的权威。例如，画家威廉·德·库宁（Willem de Kooning）、弗朗兹·克林（Franz Kline）、约瑟夫·艾伯斯（Josef Albers）、罗伯特·马瑟韦尔（Robert Motherwell）、罗伯特·劳森伯格（Robert Rauschenberg）、赛·特翁波里（Cy Twombly）、本·沙恩（Ben Shahn）、雅各布·劳伦斯（Jacob Lawrence）；建筑师沃尔特·格罗佩罗（Walter Gropius）、马塞尔·布劳耶（Marcel Breuer）；诗人克里利，诗人兼摄影家乔纳森·威廉斯（Jonathan Williams）、查尔斯·奥尔森（Charles Olson）；小说家詹姆斯·莱奥·赫利西（James Leo Herlihy）、弗朗辛·

杜·普莱西·格雷（Francine du Plessix Gray）；评论家埃里克·本特利（Eric Bentley）、阿尔费雷德·卡津（Alfred Kazin）；作曲家约翰·凯奇（John Cage）；编舞家梅西·康宁汉（Merce Cunningham）、艾格尼斯·德·米尔（Agnes de Mille）；导演阿瑟·佩恩（Arthur Penn）；建筑奇才巴克明斯特·富勒（Buckminster Fuller）。

黑山学院诞生了凯奇的第一个综合媒体作品，富勒的第一个网状格子圆顶建筑，康宁汉的舞蹈团。《黑山评论》（*Black Mountain Review*）也是以黑山学院为大本营，它在最后一期（1957年）预测了美国文学今后的发展趋势。那一期还有艾伦·金斯伯格（Alen Ginsberg）的诗《美国》（*America*），杰克·凯鲁亚克（Jack Kerouac）所写的故事，以及当时尚未出版的两本小说片段，即威廉·巴勒斯（William Burrough）的《赤裸的午餐》（*Naked Lunch*）和休伯特·赛尔比（Hubert Selby Jr.）的《最后退出布鲁克林》（*Last Exit to Brooklyn*）。

黑山学院在其23年的历史中，既是学校也是社区，它是一个吸引杰出人士的场所，让他们彼此投入持续的、激励的相互碰撞之中，远离都市中各种令人分心的事物。一如杜柏曼所述：“它是一个不时发狂的储藏箱、休息营、压力锅、避难所和慈善机构。”不过无论教职员、学生或任何人，它都是一个可以相互学习、改变人生的场所。



领导者对一个伟大团队所能做的最大贡献，就是帮助成员发现自身的卓越之处。

1945年，黑山学院成为现代化的美国南部招收非洲裔美国学生的第一所非黑人学院。虽然不能说它建立了美国高等教育的目前形式，但是在那段时期，学习阶段和生命其他阶段的界限趋向模糊；体力劳动被承认与教育经验具有同等的价值；传统课程的需求与分数主义被推翻，而黑山学院正好是测试这类先进理念最令人兴奋的实验室。诸如位于圣克鲁斯市（Santa Cruz）的加利福尼亚州大学等创新学校，就绝对是黑山学院的延伸，而在T组织（T Group）、交心团队（encounter group）、感应训练（sensitivity training）、人类潜能

运动的发明方面，黑山学院也扮演了播种者的角色。更有甚者，假如黑山学院不曾存在，在教学上广为接受的终身学习理念，也许根本无法生根。

创始人赖斯

黑山学院是个伟大团队，就像迪士尼动画公司一样，曾努力不断地自我创新。在23年历史中，它有三位杰出的领导者，首先是创始人约翰·赖斯。他毕业于杜兰大学，是罗德奖学者（Rhodes scholar）[(2)]。在那个以讲师全程唱独角戏为标准课堂形成的时代，他却是个独具魅力和相当有创意的老师。赖斯喜欢激励学生质疑他们的信念和观念，以致一名学生坚信哲人苏格拉底一定长得像赖斯。他曾于20世纪30年代早期，在佛罗里达州冬季公园市（Winter Park）的洛林斯学院担任古典文学教授。他一向喜欢抛弃课程安排，随着学生的喜好进行教学。

和许多伟大团队一样，黑山学院以及苹果电脑公司乔布斯的数字海盗们，都是因为和传统对立而确立了他们的地位。要不是赖斯在1933年被洛林斯学院解聘，黑山学院就不可能存在。洛林斯学院在许多方面是个进步的机构，由校长汉密尔顿·霍尔特（Hamilton Holt）独裁领导。赖斯犯了一个忌讳，他在校务会议上提议取消洛林斯学院特有的一天8小时上课制度（霍尔特的发明），即两小时一堂课，每天上4堂课。赖斯和几位课程委员提出此建议后不到一周，就接获命令请他自动辞职。但他拒绝了，结果自然被学校解雇。

他将解聘书呈递给美国大学教授协会，更进一步激怒了霍尔特。霍尔特后来向该协会检举赖斯的罪状既杂乱又怪异，包括：他穿着运动用三角护腹在沙滩上跑步、走路姿态懒散、使一名女学生与女生联谊会失和、在课堂上展示猥亵照片，等等。该学年结束，支持赖斯的8名教职员不是被开除，就是辞职。校报编辑和一些学生决定支持赖斯而离开洛林斯学院。6个月后，美国大学教授协会的正式报告支持霍尔特，对赖斯不利，但是赖斯和一群叛校者已经开始在卡罗莱纳山脚书写历史了。

黑山学院

当时正值经济大萧条的高峰期，赖斯和他的支持者不可能在其他名校找到工作。于是他建议大家自行创校，反映自己对学习的观点。这个梦想有时间限制，就是必须在秋季正式开张。于是在1933年那个忙碌的夏天，赖斯和学术界理想家们完成了惊人的工作。

学校组建之初，赖斯找到11位男女愿意与他一同献身教育。不久他们就招收到22名学生，大部分来自洛林斯学院。最重要的是，他们筹措到了经营学校所需的14 500美元。这笔庞大的经费大都来自匿名的福布斯（J. Malcolm Forbes）夫妇——他们是创校教职员西奥多·德赖尔（Theodore Dreier）的朋友，也是曾在1996年总统大选争取共和党提名的史蒂夫·福布斯（Steve Forbes）的远房亲戚。赖斯虽然鄙视募款，但在黑山学院的那些年，他却肯花费无数时间到处筹措经费。他经常坦白过了头，在离开该校后，他回忆当年必须勉强自己不对可能的捐款对象说："你们那些钞票反正没用，不如捐出来吧！"这种不恰当的极端坦率正是赖斯的特点，这使他成为完美的叛逆分子，也是不完美的领导者。

塑造黑山学院的关键，是在第一年夏季由罗伯特·文施（Robert Wunsch）所做的抉择，他为这座实验学校找到了校园。文施和他在北卡罗来纳州教堂山大学的室友、文学家沃尔夫[(3)] 建议，学校租用位于艾许维尔市（Asheville）附近、蓝脊教会的房舍。它只在夏季提供场地给青年会（YMCA）举行会议，整个冬天都闲置不用。黑山学院于是和它签订租约，1933年9月准时开张。

首先，硬件设施是黑山学院的第一个重要挑战。新学校的生命中心是罗伯特·爱德华·李将军纪念馆（Robert E. Lee Hall，以下简称"李氏馆"）[(4)] ，一幢有如旅馆的三层山上建筑。黑山学院虽然已在40年前关闭，我们仍可站在李氏馆的台阶上，看到当时第一批学生所见到的景象（该馆目前仍继续在每年夏天举办教会活动）。台阶上，8根堂皇的石柱矗立在我们眼前，但真正令人屏息的，却是放眼望去那史诗般苍穹下的山谷，以及起伏的蓝脊山脉。夜空中繁星密布，只有远离尘嚣的夜空才会如此。到了春天，山茱萸茂盛地绽放着。置身于这

座遗世独立的校园，世界似乎显得十分遥远。当时，第二次世界大战还没有把每个美国人都变成着了魔的听众，而黑山学院连收音机都很少，时钟也十分罕见。黑山学院的成员就如同其他伟大团队的成员一样，只专注于黑山的事务。所有社会关系与责任等生活事宜，不论好坏，都被搁置一旁。



在这个不断变化、全球化、高科技的社会里，集体合作是一种必需。独行侠和孤胆英雄已经不存在了。取而代之的是一种新形式的创造性成果：伟大团队。

埃伯斯和奥尔森虽然后来担任过黑山学院的领导者，赖斯却是这所学校的愿景塑造者。他是教育哲学家杜威[(5)] 的朋友。他相信学习是一种持续的过程，只要人还会呼吸，教育就应当持续下去。 学习不应只在学校进行，也应在工作场所、户外、餐厅进行，只要人们能相互交换意见，就可以学习。照杜柏曼的说法，学校最受欢迎的一句谚语是：

喝咖啡所产生的真实教育，绝不亚于教室里的教育。

赖斯和杜威一样，都对教育存着一种整体性的观念，也有人说这是违反智慧的观点，但他认为教育就是一个人成长的过程。对赖斯而言，艺术与个人的进步就跟思想一样重要。他在1937年的《哈泼斯》杂志（*Harper's* ）中，与保守的教育家罗伯特·梅纳德·哈钦斯（Robert Maynard Hutchins）打笔战时写道：“只是求知是不够的。”曾于20世纪50年代到过黑山学院，至今依旧住在高地附近的诗人兼摄影家威廉斯，也持相同的观点，他写道：“绝不要以‘我知道’为答案。”

胖胖的、戴副眼镜的赖斯，外形和沃尔特·迪士尼一样不起眼。据他的南斯拉夫作家朋友路易斯·阿达米克（Louis Adamic）所说：“赖斯总令人误以为是小镇大夫，以开药方给病人为满足。”黑山学院既是学校也是社区，而且至少在理论上（包括学生在内），每个人都对校务拥有发言权。不过在早些年，赖斯却相当专横，这位“大家长”经

常强迫团队服从他的意思。黑山经验中最重要的是“讨论 ”，而赖斯往往不愿以理服人，却像坦克一般展现他的领导风格，遂其意愿。杜柏曼曾写道：“他不是说服，而是以势压人。”不过黑山学院与其他许多伟大团队不同——它是一个有目的的组织，仰赖相当程度的共识， 不像迪士尼公司可以依令行事。由于赖斯无法服人，导致他后来在团队中渐渐失势，最后被逐出他一手所创建的学术伊甸园。这是后话。

权力自主

学校刚成立的第一个月，在赖斯领导下实行了一种独特的组织形态，没有校长、院长，也没有校外信托人，只有一位权力有限的总管以及由团队选出的监事。任何决定都需经过漫长甚至永无休止的辩论而产生，大家都有发言权。学生与教职员，每个男男女女都住在同一幢建筑内。大家一起用餐，最重要的也许是，每个人的行为与心灵品质，多少都受到其他人的影响。

黑山学院的课程也同样非比寻常。学生与教授们经过讨论，再自行选择他们所要修习的课程。学生从低年级或二年级开始继续学习，直到自认为已体验过各种训练、足以进入高年级为止。专业训练由此开始，课程为每一名学生量身打造。学生必须通过笔试和口试才能升级。当学生觉得自己可以毕业时，就向教职员递交一份成果声明。如果校方接受，这名学生即通过大家 [6] 的考验。在黑山学院，过程远比传统文凭重要。因此，只有50名左右的学生愿意为毕业下功夫。



伟大团队不仅是一群一流头脑的结合，它简直就是奇迹。

有太多伟大团队是由极其杰出的人士所组成的，这些人与周遭环境格格不入。 黑山学院中的教育叛逆，和美国洛斯阿拉莫斯国家实验室在沙漠中投入曼哈顿计划的科学家一样，是一片陌生土地上的一群陌生人。虽然附近的艾许维尔小城算是相当有文化素养的，但黑山学院遥居山野，森林里到处是黑熊、私酒酿造者和拜蛇教徒。学校教职

员的立场，从参加教会聚会、非裔美国人的权利、对性与政治的态度……几乎都和邻居相左。因此学校一开张，几乎立刻就引起了传言，说他们自由乱爱、空思妄想、支持共产主义，以及一大堆乱七八糟的传言。事实上，早年他们并没有多少公然的性活动，因此一群校友在1995年聚会时，得知作家菲尔丁·道森（Fielding Dawson）提到他们晚期有一些双性恋的恶作剧时，都十分震惊。有一次，一名送牛奶的工人从李氏馆的窗口望进去，看见学生正在临摹一名裸体模特儿。如果这不算是伤风败俗，那么学生穿着凉鞋进城采购，同样令居民震惊。当地人喜欢将这群学校人士称为“精神失常”的人。

与其他伟大团队一样，黑山学院领导者最重要的任务是“网罗人才”。 而赖斯起码做了一项了不起的贡献——选中艺术家艾伯斯。1933年，艾伯斯身在柏林——一个最不适合现代艺术家居住的国际城市（纳粹党喜欢称之为“堕落艺术家”），娶了犹太女子编织家安妮为妻。伟大团队都有培养他人的倾向。 有些人甚至认为包豪斯学院是黑山学院之父，不过这并不完全正确。艾伯斯的确在这所德国的传奇学校执教和工作。包豪斯学院将形式与功能整合，思考出其他现代设计的原则，它于1933年关闭，并未受制于“第三帝国”。黑山学院的指导原则从一开始就是进取、顽强，源于赖斯的纯美国式理念。然而该校的艺术家兼教师伊利亚·博洛托夫斯基（Ilya Bolotowsky），后来取笑该校是“包豪斯学院的分校”。

聘请传奇教师

据杜柏曼表示，赖斯在学校成立一个月时说：

> 别问我是用什么办法知道的、为什么知道，反正我就是知道：假如找不到适合的人教授艺术，整件事就甭提了。

赖斯希望艺术成为黑山课程的灵魂，但不是狭隘的构图、绘画、雕塑或者古典美术技法。他要找一个人来，既能教授艺术，也能把它当成修炼，借着艺术来体验世界。赖斯向当时曼哈顿的现代艺术博物馆建筑馆馆长菲利普·约翰逊（Philip Johnson）请教。曾访问过包豪

斯学院的约翰逊，对艾伯斯的授课印象深刻，也知道这位艺术家急欲离开德国，便推荐他担任教职。赖斯立刻就知道艾伯斯是他所要找的人，因为约翰逊对艾伯斯赞不绝口。“不过他有一个缺点，”约翰逊警告，“艾伯斯连一个英文单词都不会说。”赖斯毫不迟疑地要求约翰逊同时聘用艾伯斯夫妇两人。

始终未能精通英文的艾伯斯自己颇有疑虑（虽然赖斯完全没有）。后来艾伯斯回忆说，他一方面害怕前往美国，一方面又乐于离开德国：

> 不再吃粗裸麦面包，开始尝试美国红红绿绿的饮料。而所有美国人中，我只认识默片喜剧明星巴斯特·基顿（Buster Keaton）和汽车大王亨利·福特，还不会说英语。

在黑山学院，老师和学生都涌向最叫好的课程。某些课程在黑山人记忆中十分深刻，包括卡津在20世纪40年代中期介绍的《白鲸记》（*Moby Dick*）。不过课程重心却是艾伯斯对材料、颜色和形体元素的介绍，这点完全符合赖斯的期望。约翰逊警告赖斯：艾伯斯的教学方式实在难以形容。一些过去的学生和教职员也无法确实描述艾伯斯到底教了些什么，对学生造成了什么样的冲击。当艾伯斯被问起抵达美国后，希望完成什么，他的答复是：“打开人们的眼睛。”他在这方面果然是成绩斐然。艾伯斯说他的目标是：

> 导正观察的眼睛，知道自己看见的是什么，为什么会看到，如何用手指、双手、双臂，将所见的事物呈现在纸上、黑板上或任何手边拿得到的东西上。

艾伯斯在课堂里教导关键理念时，完全信手拈来。据杜柏曼回忆，艾伯斯相信物体的本质由三方面组成：内在本质、外观和与其他物体的关系。

杜柏曼还提到艾伯斯如何要求学生研究纸张。学生将它折起来，用针别好，做出一个立体对象，借以发现它的强度和其他特性。然后，每个学生针对一张纸可能产生的问题提出解决办法，再由艾伯斯

加以评述（有时相当严厉），而教室里的其他人也可以严加批评。最后艾伯斯会叫学生打开纸，抚平它，让它恢复原状。



伟大团队是由罕见的天才组成的，在平等地位下共同合作。

艾伯斯对他自己的观点相当执着，而且严格，但是他不会宣扬自己。观察者的任务是，观察后再“训练铅笔去描绘你眼睛所见”。“色彩”是艾伯斯的最爱。艾伯斯的教法以并列方式，显示色调造成的彻底变化。其中最有名的也许是他所谓的材质美学（matiere）学习：学生必须找到素材，研究这种素材如何形似另一种素材，表面如何不同、如何相关，又如何以有趣的方式组合。已故作家暨教育家詹姆斯·霍尔（James Hall），曾在1940—1941年上过黑山学院的课。他回忆自己所上的材质美学课程：

> 我特别记得自己让一个盘子上堆着橘色伞顶的蘑菇、生锈的红弹簧和几块发黑的吐司。我们把各自的组合带进教室，在室内慢慢巡回展示，对其他人的作品冷嘲热讽。结果大多数评论都认为：我的作品太深沉忧郁了，我只好提议把土司刮掉一点。

许多在黑山学院上过艾伯斯课的人，都认为他改变了他们的人生。1944年夏季受教于艾伯斯的艺术家玛格丽特·约翰逊（Margaret Kennard Johnson）回忆道：“我第一次明白绘画、雕塑、建筑、素描、设计等，其实并不是个别的艺术，而是不同形式的同一种视觉语言。”她虽然在黑山学院只停留了6个星期，但她相信在那里所受的训练适用于全世界，也因而得以迅速融入自己不熟悉的日本艺术世界。

尽管许多学生崇拜艾伯斯，但也有人认为他没有弹性、令人窒息。最有才华的学生往往觉得，他在教室里的权威作风令人无法容忍。影星罗伯特·德尼罗（Robert DeNiro）的画家父亲，已故的老德尼罗，有一次和艾伯斯冷酷交锋后怒不可遏，把所有的美术用具从李

氏馆三楼窗口丢出去，当场就退学了。

珠联璧合的领导

玛丽·哈里斯（Mary Emma Harris）在她撰写的《黑山学院的艺术》（*The Arts at Black Mountain College*）中提到，赖斯和艾伯斯在他们这个伟大团队内都是灵魂人物。据阿达米克表示，赖斯是黑山的"中心"或"核心"，而艾伯斯则是"该校最具有扩散性影响力的人"。德赖尔认为：

> 赖斯使这个学院有可能持续下去，而艾伯斯则使它壮大到任何人都无法想象的程度。

赖斯和艾伯斯在最初几年可算是并驾齐驱，类似奥本海默和格罗夫斯对"曼哈顿计划"的领导。赖斯和艾伯斯两人都是堂堂正正的君子，受到团队敬重，也彼此尊重。很明显，原创的理念出于赖斯，它和艾伯斯对艺术与教育的强烈信念正好一致，所以艾伯斯夫妇很快就采用了这个理念，并加以宣扬。他们两人分别在不同的层面担任伟大团队的领导角色，是团队与外在沟通的渠道。 黑山学院或许贫穷而与世隔绝，但是通过赖斯的努力，它引起了教育家杜威、作家怀尔德[(7)]以及其他人的注意，从而也广受世人注意。罗斯福夫人就是造访该校的名人之一。艾伯斯夫妇与国内外艺术界关系密切，与各地前卫艺术家都有令人艳羡的接触。奥尔森后来也吸引了一些天才来学校。就黑山学院窄小的规模和逐渐恶化的贫困状态而言，它吸引国内艺术推动者和艺术撼动者的注意，倒可说相当惊人。

崇尚"讨论"

黑山学院从第一天起，就以"讨论"为其生命。 许多有关该校的回忆录都指称，它就像一所特立独行的修道院。这种印象如果用来形容充塞整个学校的共同使命与一体感，也许还算正确，但也可能是一种误导。黑山学院的人从来不曾闭口不发表自己的理念，英语说得再差

也常常大放厥词。黑山学院与其他伟大团队的不同在于：它的任务不是发明新的事物、制造原子弹、创造《白雪公主与七个小矮人》卡通片，也不是开发易学易用的计算机。黑山学院的任务表面上是建立一个社区，促进个人成长；在一个最理想的情况下，社区和个人的成长应当是互补的，而不是互不相容。但黑山学院并非理想世界，它是由立场鲜明、勇于表达、才华与性格各异之人所组成的临时团队。 既然学校认为谈话是达成目标的正确媒介，冗长的集会便成为校园生活的固定活动。情况好的时候，这些会议成为交换理念的研讨会，讨论艺术本质、自由与责任如何协调等崇高伟大的议题。最坏的情况下，研讨会形同吵嚷不休的歌剧女伶的尴尬表演，充分反映了爱默生（Ralph Waldo Emerson）所说的："几乎每个人都屈尊参加。"



伟大团队的领导者必须培养适应团队风格的领导力。

促使其他伟大团队发明隐形轰炸机和计算机的激情与固执，在黑山学院都用在集体会议中。杜柏曼分析赖斯于1940年离开学校的原因，并重现了几场争吵激烈而影响重大的会议。黑山学院最有创意且最引人争议的，就是"集体讨论个人问题"（不过决策却不一定是共同作出的）。在1936—1937年期间，学校被派系问题搅得天翻地覆：一派以赖斯为中心，另一派以心理学家欧文·尼克博克（Irving Knickerbocker）为中心。尼科博克在1935年受聘时，刚取得哈佛大学博士学位。而经常以易怒自居的赖斯，早就与校内某些人不和，包括学生在内。他们认为赖斯嘴里说的是"共同决定"，实际执行时却不是这么回事。攻击赖斯最强烈的人认为，他已经变成曾以权威方式惩戒他的洛林斯学院校长霍尔特。而擅长应付问题学生的尼科博克，挑战赖斯的技巧则巧妙得多。尼科博克对教职员和学生表示：赖斯对学校具破坏性，他的坦率可能毁掉学生，不见得会促成学生成长，但却自认为他的刻薄批判可促进个人成长。赖斯指控尼科博克溺爱学生，而且在校园内散布中伤他的言语（后者真有其事）。这场校园权力斗争立刻导致尼科博克在1936—1937年间被解聘。尼科博克后来加入

安提亚克学院（Antioch College），与道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）发展出著名的群体动力学（group dynamics）课程。然而赖斯与尼科博克在黑山学院的角力，造成所谓的“群体动力学”，却对黑山造成最负面的伤害。这一点也清晰地显示：大部分伟大团队都受使命感驱动，若是少了结合与塑造成员的坚实外力，代表团队的那股强大势力反而有可能使团队本身分崩离析。

集体出走

追随尼科博克离开黑山学院的教职员和学生约有1/3，是后续一连串出走的第一波，此事和该校杰出的教职员名录一样成了它的特色（评论家本特利在1944年主导了另一次出走）。尼科博克虽然离开了，赖斯的名誉却并未恢复。促成他失败的近因，有个最平凡的理由：“我爱上了一个贱货。”赖斯后来提到自己与一名女学生的绯闻时这么说。这段绯闻对赖斯的妻子内尔（Nell）打击很大，可是她在学校里却广受欢迎（她在最后几年担任该校图书馆管理工作）。最后赖斯终于辞职，就在学校监事即将正式宣布该校不欢迎他的前一刻。观察家认为赖斯的理念仍长存于黑山学院，不过他的离开造成的结果是立即扩大了艾伯斯在学校的影响，影响持续到艾伯斯于1949年离职转任耶鲁大学艺术系主任为止。

不完美的代表

赖斯是伟大团队中不完美领导者的最佳代表。他具有影响力、绝对原创的理念，以及将理念灌输给他人的领导特质。但最后，他被人认为是不足以满足伟大团队成员对领导者的期待。赖斯是个自恋狂，性格残酷、独裁，甚至偶尔像个小人。黑山就像多数伟大团队一样，领袖人物与头衔、职位并没有什么关联。即使赖斯不再担任学校领导者，他仍旧是组织的首脑和心脏。位于波士顿的贝恩公司（Bain & Company）的负责人奥里特·加迪什（Orit Gadiesh）曾说，领导者最重要的是拥有“真北”（true north）[8] 的意识。她解释

说：“也就是一套原则，引导每个人去做符合道德的正确的事情。”领导力总是会涉及品格问题。假如黑山人一直以赖斯为真正的道德指南，那么任何私下竞争或通奸行为，都不可能将他扳倒。

黑山学院虽然不像其他的伟大团队，并未背负创造某物的使命，它却是个创造新思想、充满刺激的地方。所有伟大团队都设法突破限制，而课程不同流俗、特别迷人的黑山学院也不例外。依照蓝脊教会的租约规定，学校必须在每年春天把所有家具和财产收进阁楼，让教会在夏天举行会议。结果杜柏曼发现，每年一到秋天，学校都有一种从无到有的建设感，大伙在忙乱中找回自己的家具。发现的喜悦抵消了伟大团队所感受的压力和不确定感。作曲家弗雷德里克·科恩（Frederic Cohen）在20世纪40年代早期执教于黑山学院时写道：

> 每天早晨，世界似乎都在重新开始运行。过去的一切经验、传统、既有规定和法律，都不断受到质疑。

身为该校学生的作家道森在文学复兴的20世纪50年代，还记得完成一件崭新而美好的事物时，那种晕眩而丰富的感觉。他对一位访客说：

> 我们知道自己站在时代的尖端。我们当时知道自己正在创造历史。

异类天堂

黑山学院的教职员，虽然大都由赖斯、艾伯斯、奥尔森或校内领导者负责招聘，学生却多半是自己要入学的。但只有一种人适合进入黑山，就是那些有才华、脸皮厚、不畏挤牛奶的人。这种人才是完美的候选人。道森回忆当时的过程：“人们会来参观黑山，然后回去说：‘你’（指的是‘你这怪胎’）会喜欢这里。”

黑山学院的教育经验绝不掺水。大家很少在周末离校，尤其在最初几年。你也绝不可能离开校区太久。这种强烈的集体趋力会把某些

人吓跑，评论家爱德华·达尔伯格（Edward Dahlberg）就只待了两个星期。当地的实际状况也极差。校内始终没有豪华设施，风景虽然绝佳，却是个适合徒步露营的好地方。在20世纪50年代初期，该校教职员的妻子哈丁还记得：严冬住在没有暖气的木屋里，而食物的极度短缺让她非常担心两个孩子会得坏血症（scurry）。哈丁和丈夫一年后离开黑山，加入开罗的美国大学（American University）。聘用他们的行政人员评述："如果他们受得了黑山学院，还能一笑置之，就有本事在埃及熬下去。"

黑山学院最大的烦恼，也正是它的力量源泉：一群个性殊异而又才华洋溢的人才组合。 杜柏曼观察到：

> 在黑山，"自我表现"的人，要比真有本事、能够表现自己的人多得多。一如希望幻灭的奥尔森所言："这里的人特色不多，脾气却不少。"

威廉斯写到他在军中所受的心理训练，有助于他在黑山学院的工作——尤其是与诗人同事的相处，对他更是有益。威廉斯表示，黑山学院绝非伊甸园，尽管学校有一座名为伊甸的湖泊。

> 不幸的日子可多着呢！克里利、奥尔森、多恩（Dorn）、威纳斯（Wieners）、道森……要命！赶快给我抗忧郁的药吧！

不过，建立团结的共同严格考验却是无与伦比的，这一点与军队和兄弟会都颇为雷同。凡是在黑山学院度过苦日子而能留下来的人，都有高度的亲密感。在该校待过的许多黑山人都说，那里有一种与世隔绝之感，而且一直如此。道森相信，假如你没有在黑山待过，就不可能了解那是怎么回事。

伟大团队经常会刻意带着青春的面貌。 黑山学院的艺术系学生，格外喜欢想出各种花招来捉弄他们道貌岸然的恩师艾伯斯。他们在材质美学课程中，向老师展示牛粪堆。20世纪40年代晚期的另一桩著名事件是：校内一群最有才气的年轻艺术家，包括肯尼斯·诺兰

（Kenneth Noland）和约瑟夫·菲奥里（Joseph Fiore），下课后到斯坦·赫布尔（Stan Hebel）的房间聚集，将调色盘上剩余的颜料堆叠到一大块画布上，挂在他房里的墙头上。参加者李威（Jerrold Levy）说，一年后，他们的集体画作看来有点“像是介于马瑟韦尔与德库宁之间的东西”。杜柏曼回忆说，那批年轻人在画布上署名“无名的污点”，并将它挂在餐厅里。此事正巧发生在校内派系斗争定期爆发的时期，艾伯斯当时正与教师博洛托夫斯基水火不容。他对此事非常震怒，这令大家都十分满意。

第一年，黑山学院开办了一座农场。赖斯虽然对体力劳动没什么兴趣，体能课却是该校的代表作。黑山学院的教职员和学生并肩从事校内所有该做的事，从盖房子、道路维修，到种植农作物、饲养牲口。学生自制可背式缝纫机，以便带着它去上安妮的课。他们还自制家具，并到印刷厂工作，结果促成玛莎·斯图尔特女士（Martha Stewart）为校内宴会制作了一套全新花色的餐具，女生们甚至将面粉袋改成轻柔的服装，参加热门的周末舞会。第二次世界大战期间，他们曾站在深及小腿的冰水中挖掘云母。他们种植玉米，并用弯刀砍下，储为粮秣。当深受爱戴的音乐老师杰勒卫兹（Heinrich Jalowetz）1946年过世时，他们为他挖坟，并立了一块石碑纪念。不过最了不起的是，他们在1940年建造了自己的学校。



伟大团队的领导者必须决断，但不专断。

建造新校园是黑山历史上的辉煌时刻。大伙连续几年不辞劳苦地盖好教学楼，改建其他校舍，众人的团结热情俨然空前。伟大团队都需要明确的计划，让每个成员贡献己力，完成超越他们心智以外的事物；而且必须靠集体力量完成，这样他们才会团结起来。

黑山学院几乎在成立之际，就开始寻找自己的校区。他们害怕失去与蓝脊教会的租约，于是在1937年买下了一处老旧的夏季度假地点，准备将它改建为永久校区。这个度假村和原先的校区相隔数里，比较富有乡村风情，但不像教会的场地那么戏剧化、激动人心。新校

区有一座叫伊甸的人工湖泊、两幢没有暖气的木屋，还有一些建筑散落在方圆270公顷的土地上。



伟大团队都需要明确的计划，让每个成员贡献己力，完成超越他们心智以外的事物；而且必须靠集体力量完成，这样他们才会团结起来。

曾在包豪斯学院待过的著名建筑师格罗佩斯、布劳耶与艾伯斯交情甚笃，便为黑山学院设计了新的多功能校舍。可是由于经费短缺，学校选择了较简单的设计，建造了一幢多用途大楼。教室、工作室和储藏室都位于较低楼层，学生和教职员宿舍则位于较高楼层。这幢有别于教学楼的建筑，自1940年春季开始动工，到1941年春天迅即完工，人员便进驻了。建造期间，学生与教职员每天一面唱着民谣，一面砍伐橡树、打磨石头、灌水泥。虽然有人在校区立了一块牌子，上面写着“征人启事：劳动课需要行尸走肉”，但是这群业余建筑工只记得那段日子是学校历史上最有价值、最宁静的时期。

今天，黑山学院的第二校区已改建为男生露营区，但仍旧保留了教学楼。如果你仔细留意，会发现灰泥墙上的涂鸦虽已严重褪色，却是让·夏洛特（Jean Charolt）在建造大楼基石时的杰作。1944年夏季，当时还是该校学生的画家露丝·苏丝乐（Ruth Lyford Sussler）负责搅拌水泥，将水泥涂在夏洛特的画上。那个令人难忘的夏季，苏丝乐听了舞蹈家米莉对舞蹈的权威性演说，第一次在城里看到彩色喷泉表演，第一次集体做工。她愉快地回忆在女生宿舍的老式四爪浴缸中洗“音乐澡”——低音弦乐团队当时正在楼下练室内乐，乐声透过地板传上来。黑山学院典型的劳动课伴随着艺术浸淫，以及身居南部乡下那种仿佛置身于另一个星球的感觉，使苏丝乐觉得那年夏天“对我后来的人生举足轻重”。

黑山学院不仅是集体创作的场所，而且它本身就是个集体创作。该校的具体原则是：“艺术和教育是集体的过程，并非是单独形成的。”这套哲学的最佳例证是1948年夏季在学校公演萨蒂[9]的《美杜莎的诡计》（*The Ruse of Medusa*）。那段日子令人特别兴奋，凯奇举行了25场萨蒂的音乐会，地点大部分是在他隐密的木屋内。凯奇要

求校内最受欢迎的老师、诗人、陶艺家玛丽·理查兹（Mary Caroline Richards）把当时名不见经传的萨蒂作品译成英文，萨蒂的作品当时只在巴黎表演过一次。

道森发现在黑山学院有太多人投入制作，真正上台表演的则很少。《美杜莎的诡计》是黑山学院的典型产品，一群天才创造出的惊人原创作品，许多人贡献出专长以外的才能。其中，富勒领衔饰演梅度沙男爵，女画家伊莱恩·德库宁（Elaine de Kooning）饰演他的女儿，她形容此剧是："一群像是谐星费尔兹的贵族，不停地说些没结论的话。"诗人艾萨克·罗森菲尔德（Issac Rosenfeld）饰演那位不客气的管家。画家德库宁设计场景，以绘画的方式描绘出一张书桌和粉灰色的大理石石柱。凯奇演奏萨蒂的乐谱，坎宁安编舞并表演了一段开场的机械猴子舞。

伟大团队没有阶级之分。成员的贡献完全按个人天分，不以角色论英雄。 这个特别的戏剧团队也不例外：当时的导演是才华横溢的学生佩恩，他当时已经在校内教授戏剧课程了。这出戏剧的成功关键在于，佩恩对富勒做了惊人的改变，从他身上激发出潜力。精力充沛的富勒，担任演员时却变得僵硬不自在。他向佩恩承认："我生怕出洋相。"佩恩认为，自己必须让富勒了解出洋相并不坏。于是在排演时，这位年轻人便和创造出网格圆顶的大师富勒，一起跳跃、打滚，出尽洋相。一如杜柏曼所写："从那一刻开始，富勒开了窍。"富勒表示，他日后在演讲上的成功表现，多半归功于佩恩，是他教会了自己如何在台上保持自然。多年后，富勒为了去哈佛大学领取荣誉博士而紧张（他曾被哈佛大学开除学籍），于是去找佩恩，两人一起回顾那场萨蒂的表演，让富勒做足了准备。



伟大团队的领导者，能力有如触媒剂，并且是外在世界与内部团队间的桥梁。

虽然这次大合作的结果，只有一次演出，却似乎改变了好几个人。佩恩在多年后表示，执导这出戏使他获益匪浅。在黑山学院与其他创意人的密切合作，使艺术家的创意快速成长。　佩恩说，他与凯

奇、坎宁安的合作，使他第一次想到一些新可能，诸如将动作戏移入大礼堂。更重要的是，凯奇和坎宁安给了当时非常年轻的佩恩原先也许不会有的创造勇气。他告诉杜柏曼：

> 他们为那次经验整个注入了自由——“冒险！”“改这个！”“勇于制造那些本就应该被造出来的东西，不要把观众当作独裁者。”

佩恩说，事隔十年，他才明白了此事对他的影响。

教学相长的圣地

虽然这类合作成功的次数不多，但总之，集体创作是黑山学院持之不辍的特色。黑山学院的另一个典型特色是，相信学生也有东西可以教老师。道森后来这样描述他的恩师：

> 奥尔森从我们每一个人身上学到很多。他真的需要我们。我们改变了他。他从我们身上学会了如何教书。

伟大团队是新人能与较年长、更著名的同事平等互动的地方，一如年轻的费曼在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室与伟大的丹麦物理学家玻尔(10)的互动。

已故的奥尔森领导黑山学院走过最后的辉煌年代，让它寿终正寝。在威廉斯口中，奥尔森是个“庞大、精力过人的奇观”，他身高206厘米，重逾114公斤。杜柏曼写道：这位高大的诗人“无疑是黑山学院最后5年的灵魂”。伟大团队的领导者，能力有如触媒剂，并且是外在世界与内部团队间的桥梁。 艾伯斯把黑山学院视为强调视觉艺术的要塞，奥尔森则把它视为文学重地。

作家并不见得认为黑山学院是个丰沛的园地。曾在20世纪40年代中期，在黑山短期执教的卡津抱怨：“如果你是个严肃的作家，那么黑山学院恐怕在许多方面都只是半吊子。”不过奥尔森改变了这一点，在他主持期间，学校成了吸引作家的大磁场——尤其是诗人，黑

山甚至有“诗人学校”的美誉，校内则有奥尔森、克里利、罗伯特·邓肯（Robert Duncan）、威廉斯等多人。

虽然奥尔森可能觉得以下比拟很不恰当，不过他的领导特质在某些方面的确与沃尔特·迪士尼接近。奥尔森在写作上还算有天分，不过他真正的才华在于引导他人的才能，并将经营集体事业的理念灌输给他人。他对杜柏曼声称，他有办法让黑山学院复活，就算不在财务上起死回生，也可以回复到他所谓“昔日的荣耀”——赖斯最初以艺术课程为中心的理想。奥尔森结合了追随者，一起抨击新批判主义，以及其他旧势力，号召一种崭新、独特、强调真实声音的美国文学。

黄金殿堂

奥尔森不在意黑山日益倾颓的校区，一如曼哈顿计划中偷工减料的实验室、麦金托什团队临时拼凑的总部……许多伟大团队大都如此，他们住在廉价、破旧的建筑之间，跃动着朝气。奥尔森大胆宣布：“这种贫困如洗的环境最适合工作和生活。”作家迈克尔·鲁梅克（Michael Rumaker）是少数真正从黑山毕业的学生。1955年毕业的他， 回忆初到那座被奥尔森强烈明晰的理念化为“黄金殿堂”的破旧校园时，他说：

> 奥尔森的话是高明而具诱惑力的推销——不过他话中的涵义远不止于此。他把黑山的可能性与愿景，说得像是充满冒险刺激的圣战、一幅神圣的愿景。而他暗示，如果加入，这将是我一生的荣宠。

校园的状况日渐危急。杜柏曼表示，学校为了想让朝鲜战争退役军人入学，试图让退伍军人协会误以为学校的学生并不少。于是，让同一批可怜的学生不断地换教室，不断地换衣服。不过奥尔森从未终止他对伟大梦想的推广，即使学校于1956年解体，他还在说服画家理查·德贝康（Richard Diebenkorn）加入教职。

希望之城

奥尔森掌舵的几年，是校史上最热烈、最值得回忆的日子。可是教职员和一些最有才气的学生开始慢慢流失。旧金山成了继而代之的“希望之城”。到了1955年，享有校产第一顺位抵押赎权的前任赞助者福布斯，威胁着要取消抵押品赎回权。但学校居然筹措到了经费，因此抵押赎回权没有遭到取消。但另一个新威胁接踵而至，某些离校的教职员扬言要追讨学校积欠的薪资。这件事也幸运摆平。最后，学校又面临了一项没那么急迫、却很可能发生的事，即北卡罗莱纳州有人指称学校不道德，打算让它关闭。一名学生被控和女人在校同居，而她不是他的妻子。学生承认这是事实，不过负责人奥尔森也和一个非发妻的女人同住（奥尔森离开了为他生下一个女儿的妻子康妮，与黑山学院的学生凯泽以及两人襁褓中的儿子住在学校）。更糟糕的是，那名学生还说学校里有些男生搞同性恋。以往黑山学院曾因赖斯通奸而逼走他，另一位负责人文施也因与当地水兵有染，被指为不道德，而在1945年深夜悄悄离去。而今，很显然的，这所学校变了。

这些因素都未造成学校关闭。奥尔森后来对杜柏曼说，黑山是在1956年正式衰落的。奥尔森与其他主管认为，学校是该结束了，他多留任6个月把赖斯留下的文件和其他校务处理干净。奥尔森与黑山几位诗人，包括克里利在内，后来都转职到水牛城（Buffalo）的纽约州立大学（The State University of New York）。到了20世纪60年代中期，这几个人还动过创设校内大学的念头，有点类似黑山模式。1970年过世的奥尔森对杜柏曼说，念过黑山学院的人让学校继续下去，当他们离开时也带走了学校的一部分。他写信给杜柏曼时，这么说：

> 黑山尚未结束，校旗还在飞扬。

奥尔森所言具有相当的真实性。黑山学院对许多人确实有彻底深远的影响，杜柏曼就是其中之一。他得到了灵感，写下这座深富创意的学校的真实故事，并对整个过程做了正统的研究和个人分析。当他写完，发觉自己几欲落泪。“为了那些出类拔萃的人们，为了他们的愚蠢、勇气与尝试。”的确，这所学校的若干精神在一些团队中存续

下来，而有些反传统的机构，在黑山学院关闭10年后才壮大起来。



伟大团队的领导者会把愿景描述为触手可及、诱人至极，让每个人都看得见，并渴望参与。

1995年，大约150位黑山学院过去的教职员，在伊甸湖校区举行校友会。主办者是年轻的摄影师玛丽·霍尔登（Mary Holden），她最初从巴黎艺术界的朋友那里听说了黑山学院。作为黑山原住区的现住民，她创设了黑山学院博物馆和艺术中心，暂设于艾许维尔市。在校友会上，他们又做了一件以往常做的事，大家又开始冗长地辩论，黑山博物馆是否违反了该校固有的精神，欠缺原创性，即把黑山学院变成一座达达主义（Dada）(11) 的博物馆，这是否违反了黑山学院一向反组织的本性？

---

(1) 伯特·罗里利（Robert Creeley, 1926—2004），诗人及小说家，黑山诗派。——译者注

(2) 罗德奖学者即罗德奖学金获得者。罗德奖学金是一个世界级的奖学金，有“全球本科生诺贝尔奖”之称的美誉。——编者注

(3) 托马斯·沃尔夫（Thomas Wolfe, 1900—1938），后来担任黑山学院校长。——译者注

(4) 罗伯特·爱德华·李，美国军事家、教育家，美国南北战争时期的南军统帅。——译者注

(5) 约翰·杜威（John Dewey, 1859—1950），造访过该校数次，专攻认知心理。——译者注

(6) 任何想参加的校内外人士，历来组成分子包括：历史学家雅克·巴尔赞（Jacques Barzun）、社会学家保罗·古德曼（Paul Goodman）、克林、布劳耶等名人。

(7) 桑顿·怀尔德（Thorton Wilder, 1897—1975），唯一一位能够以文学作品和戏剧作品双双获得普利策奖的人。他是美国文坛上杰出的作家，剧作《小城风光》（*Our Town*）代表了他戏剧创作的最高成就。美国文化中最主流的价值观——平等、民主、自立精神、美国式的自我实现、实

用主义传统文化精神等在作品中都有所体现。——译者注

(8)　真北，地球北极的方向，测量真方向时的基准方向。——编者注

(9)　埃里克·萨蒂（Erik Satie，1866—1925），法国超现实派作曲家，简约主义的先驱。创作以钢琴曲为主，旋律大多简单但富有浓厚的神秘感。代表作为三首《裸体歌舞》（*Gymnopedie*）。——译者注

(10)　尼尔斯·玻尔（Niels Bohr，1885—1962），以拉塞福的原子模型为基础，提出氢原子结构理论。1922年诺贝尔物理奖得主。——译者注

(11)　达达主义，1916—1923年间出现的一种艺术流派，是一种无政府主义的艺术运动，它试图通过废除传统的文化和美学形式发现真正的现实。——编者注

07

曼哈顿计划
美国洛斯阿拉莫斯国家实验室原子弹团队

你拥有众多伟大的天才，但他们都各自为政，这不能成事。你要把他们集中到一个地点，与世隔绝，无法分心。你要做好总指挥，营造一个充满创造性压力的环境，让每个人竞争着去解决问题。

——奥本海默《胖子与小男孩》

“

WARREN
BENNIS

THE SECRET OF CREATIVE COLLABORATION

“当成千太阳的光芒迸耀天上，此景如同天神宝相。”升起的那朵不详之云让他想起另一句话：“我成了死神，世界的毁灭者。”偏重实验的费米忙着丢出纸张，分析原子弹的威力。此次爆炸将纸张推送到2.5米以外，他因而估算出原子弹释放出了1万吨黄色炸药的毁灭性能量。威尔逊对费曼说，他们制造了一个可怕的东西。三一角的主任也同样心情沉重，他向其他科学家道贺，再对奥本海默说：“现在我们都成了混蛋。”最令人心寒的话是一位将军说的：“战争结束了！”

”

Every Great Group

is an island

—but an island

with a bridge to

the mainland.

每一个伟大团队都是一座孤岛，一座有桥梁通往大陆的孤岛。

在研究伟大团队的过程中，有几个名字一再出现。还记得万尼瓦尔·布什吗？他那篇刊登于1945年《大西洋月刊》的推论

性文章《我们可以如是畅想》，促使恩格尔巴特构思发明一台可以储存、分析信息的个人计算机，促成30年后便携式电脑的发明。1940年春天，正当美国人越来越可能向希特勒宣战之际，布什开始思考另一个问题：如何确保濒临战争的美国受惠于现有的科学力量？一项杰出的集体合作也因而诞生。

原子弹缘起

布什是工程师、发明家、教育家，同时也是卡内基学院的院长。他知道政府与科学之间，若没有有效的渠道相连，那么足以影响战争结果的理念与技术就有可能丧失。他的认识如此清晰，是因为他曾亲身体验过两者间缺乏协调的痛苦。在第一次世界大战期间，布什为一家发明了潜水艇磁力侦测器的研究公司工作。当时，其实已经有上百种新产品被制造出来。只可惜一如罗兹在他深具代表意义的历史著作《原子弹的制造》中所言：因为“官僚的混乱”，这种侦测器一直没有在战争中真正应用过。布什决心要让美国利用最近在核分裂上的新发明，于是游说成立了国防研究委员会（NDRC），让这个独立单位与军方合作。国防研究委员会在罗斯福总统的亲信霍普金斯[(1)]的协助下，不到10分钟即获准成立。

制造原子弹的故事，几乎和美国南北战争之盖茨堡战役[(2)]一样多。不过真正有眼光的人是布什，而非爱因斯坦和奥本海默这些大人物。他的理想是让美国与英国密切合作，在三年内创造出一种结束战争的武器（对人类的存在构成威胁）。布什希望确保集体合作的流程完整，让伟大的科学与技术脱离理论，改变世界。回想起来，制造炸弹的决定充满了令人痛苦的暧昧。1940年，对抗希特勒的战争似乎与历史上任何一场战争一样迫切。布什的委员会让华盛顿方面听到非军方的声音，并强化了科学与军方合作的成功契机。

知人善任的能力也许正是伟大团队领导者最重要的才能。

尽管科学家们对制造武器多少持有保留意见，但很少有人对德国核物理学家维尔纳·海森堡（Werner Heisenberg）的天才，或对希特勒政权的残酷无情有所怀疑。具有讽刺意味的是，盟军的组成可以说是希特勒本人促成的，他不仅是魔鬼般的公敌，也赶走了太多最优秀的德国犹太科学家。在曼哈顿计划全速推动之前，布什与大部分投入计划的一流科学家相信，德国人将会首先制造出原子弹。阻止此事顿时变为一项神圣使命，屈指可数的几名科学家承诺投身计划，因为它是一项智慧的挑战，在物理与道德上则促使他们远离和平时期的实验室和办公室。

两位核心领导者

制造原子弹的责任落在美国史上最奇特的两个人身上。1942年8月，布什找到了负责军需供应的布里恩·萨默维尔（Brehon Somervell）上将，请他推荐能够加速推动炸弹制造的军人。萨默维尔恰好有一个人选。当时46岁的格罗夫斯，是陆军“工程师团”的上校。他先天具有完成任务的本领：这位陆军工兵组副组长，刚刚完成有史以来最大的计划——盖好五角大楼。格罗夫斯块头很大，身高近185厘米，体重超过110公斤，而且态度直率、永不疲惫、能干过人。“具有远见”是他的典型特征，因此，他自行提议：不获升陆军准将，不接受任务。他在1962年回忆：

> 我觉得我和这个计划中的一些学院派科学家打交道会有困难。如果他们把我看成将军，而不只是新任的上校，我的地位会更加坚强有力。

邀请奥本海默加入“曼哈顿计划”[3]的也是格罗夫斯。相比于一再被形容为壮硕如熊的格罗夫斯，38岁的奥本海默却是个显得紧张、

瘦弱不堪的人。一位柏克莱的朋友注意到奥本海默视线强烈的蓝眼睛，说他："像年轻的爱因斯坦，同时又像个体型过大的合唱团男孩。"

奥本海默与敦实的美国中年人格罗夫斯完全不一样，他是个理论派，一个有文化修养的文明人[(4)]，他是个不守教律的犹太人，更是个左派。虽然他不像费米[(5)]及其他人一样得过诺贝尔奖，但是在伯克利分校和加利福尼亚州理工学院都受到同事的高度评价。他缺少领导大型团队的经验，偶尔还会高高在上、说话伤人。

格罗夫斯以务实的观点认为，需要让奥本海默加入，尽管奥本海默有他的缺点。根据罗兹的报告，格罗夫斯与奥本海默的看法一致，认为这个计划需要一个中央实验室，让分散于芝加哥大学与其他地点的团队能够并肩解决一些复杂的问题，再将理论性的核分裂变为真正的武器。新上任的格罗夫斯将军表示，他希望奥本海默参加是因为："他是个天才——他什么都知道。无论提出什么，他都可以跟你聊。呃，也不见得。我猜有几件事他不知道。他对运动一窍不通。"格罗夫斯并不介意奥本海默不会计算球赛分数。他向军事策略委员会推荐了奥本海默，结果却遭到拒绝。格罗夫斯在这件事情上展现出他敏锐的洞察力，他要求他们提出更适当的人选。委员会办不到，奥本海默便加入了。

沙漠基地

格罗夫斯与奥本海默具有互补的优点，得以独立而有效率地为同一个目标努力。格罗夫斯的办公室仍旧在华盛顿特区，奥本海默得向他报告，而且还要负责征召科学家以及协调整个团队，格罗夫斯则正确地预料到这个团队里一定有不少"大牌"。格罗夫斯具备军人的海派作风，对奥本海默做了重大让步，以期完成工作。格罗夫斯本来希望所有科学家都由军方派任，扩大政府的控制和保密等权限。他也要求分工，以便进行某一部分工作的科学家不能和其他团队分享信息。但奥本海默很快就发现，物理学家拉比[(6)]与其他人都反对军事化管理。于是奥本海默告诉华盛顿，假如科学家们不能保持科学上的自

主，有些人将会拒绝加入。奥本海默也知道：不能自由地交换信息，就无法继续研究科学。若不开诚布公，重要的问题也许永远不会被发现，解决之道可能永远想不出来。开诚布公具有支撑士气的作用。



所有伟大团队都会充分共享信息。

格罗夫斯与奥本海默都是十分以自我为中心的人。但在重大的共同目标下，两人倒是放下了身段，商讨出妥协的办法。他们同意让科学家保有与团队中其他成员交换信息的自由，可是整个团队必须与世隔绝，位于一个遥远、由铁丝网围绕，并有警卫看守的地方。结果他们选中了新墨西哥州的美国洛斯阿拉莫斯国家实验室。伟大团队往往是脱离周遭环境的优越孤岛。 不过美国洛斯阿拉莫斯国家实验室更是极端遗世独立。它距离圣塔菲市56千米，获选的原因是因为：它远离海岸与国境等易遭敌人攻击的地区，并且远离人口密集地带，但是运输设施却不受影响，同时也在新墨西哥州的荒野中。奥本海默在他不正常的青少年时期，第一次来到这里就爱上了它。成年后他还在附近有间度假屋。

当格罗夫斯和奥本海默在1942年11月第一次勘查这个地点时，这里什么都没有，只有一所男校，一群强壮的学生和职员穿着短裤，在飘着小雪的气候下，站在户外打球。物理学家约翰·曼利（John Manley）后来说：

> 许多人以为美国洛斯阿拉莫斯国家实验室在新墨西哥州的沙漠地区。事实上，那所学校位于风景壮丽的台地中央——真是很迷人，有许多地方可供远足、散步和观赏风景。

军方买下那块地之后，保留了木屋和原有校舍，就开始着手建造实验室、宿舍以及其他设施，一个因战争爆发而由数百人迅速增加到2 100多位科学家、助手以及眷属的社区因而成立了。该地人口数超过1万人。

一条简陋的滑雪道，是美国洛斯阿拉莫斯国家实验室牧场学校原先的少数几项高级设备之一。除了骑马以外，新社区成员很快就爱上了滑雪。科学家们除了在原子弹的制造上展现他们的发明天才之外，不可避免地，他们也将这些创新用来改善沙漠营区。在原子弹的爆炸方面，贡献出最重要爆破设计的科学家乔治·基斯佳科夫斯基（George Kistiakowsky），想出了一个富有创意的法子来减少滑雪道上的树木。他利用剩余的塑料炸药，“在树干上围半圈项链，”他解释，“炸药就可以像电锯一般砍断它，速度会快得多，只不过噪音有点大而已。”

精英汇聚

在编辑劳伦斯·巴达许（Lawrence Badash）、约瑟夫·赫什菲尔德（Joseph O. Hirschfelder）和赫伯特·布罗伊达（Herbert P. Broida）三人集结的《美国洛斯阿拉莫斯国家实验室战时回忆录》中，他们的观察是：“这是自从牛顿‘单独用餐’以来，首次结合最多科学智慧的一次。”奥本海默走遍全美各地，到处网罗人才。尽管美国洛斯阿拉莫斯国家实验室地处偏僻，被招募来的人员及其家人还要承担保密重任，但他仍旧很容易就找到了人。奥本海默保留了这项计划和军事机密有关的许多部分，他后来写道：

> 在新墨西哥沙漠失踪一段不确定的时期——但事情有另外一面。几乎人人都了解这是一件重责大任。每个人都了解如果研究能够成功而且速度够快，势将影响战争结局。每个人都知道这是一个为了国家利益而贡献知识和科学技术的空前机会。大家也都知道这份工作若是成功，将成为历史的一部分。这种兴奋、奉献的感觉以及爱国心，最后超越了一切。跟我谈过的人，大部分都来到美国洛斯阿拉莫斯国家实验室。

假如富有才华的人能够被集合起来拍摄一部《白雪公主与七个小矮人》的电影，那么高风险的美国洛斯阿拉莫斯国家实验室能够吸引

大名鼎鼎的费米、贝特[7]等人热烈参与，又何足为奇呢？

开创核物理学的物理学家和化学家少之又少，他们延续着学术期刊上的前人成就，运用在自己的实验室研究中。伟大的丹麦籍物理学家玻尔在20世纪20年代主持这个领域的国际会议，吸引了包括海森堡在内的所有重要科学家前来。奥本海默也是这个国际组织的一员，因此他在网罗人才时，心中早已有一份一流的人选名单。

虽然制造原子弹的计划理应列入最高机密，但有些科学家还是毫不避讳地对他们既尊敬又信任的对象透露了不该透露的情报。当时在普林斯顿大学教书的威尔逊[8]，曾是奥本海默的学生，负责为美国洛斯阿拉莫斯国家实验室主持哈佛大学的粒子回旋加速装置的研究。威尔逊征召了年轻的费曼（当时还是普林斯顿的研究生）。后来费曼以量子电气力学赢得了诺贝尔奖，他在多年后追述此事：

> 威尔逊走进费曼的房间，说他受命进行一项机密计划，必须设法分离出铀同位素，那天3点有一场会议。费曼表示没兴趣，但是向威尔逊保证不会告诉任何人。然后费曼记得："我继续我的研究理论大概3分钟左右，接着开始踱步和思考，德国人有了希特勒，很可能打算制造原子弹，而他们先制造出来的可能性相当吓人。于是我决定参加3点的会议。到了4点钟，我在会议室已有了一张桌子，开始计算由一个离子束产生的总电流会不会使这个方法行不通，等等。我有一张桌子、一张纸，开始拼命地飞快工作，好让制造设备部门的家伙能够马上测试。"

虽然原子弹的研制继续在芝加哥大学（费米1942年首先制造和控制住核能的地方）以及其他几处进行，西方科学界的精英则在新墨西哥州渐渐汇聚。当费曼说出以下这段话时，并不夸大："战时的科学研究完全停顿了，除了美国洛斯阿拉莫斯国家实验室以外。那也不能算什么科学，而应该算是工程学。"科学家们的平均年龄是 25岁。

艰苦生活中的欢乐

在当地教小学三年级的露丝记得："美国洛斯阿拉莫斯国家实验室本身就自成一个世界，一个空中之岛。"这座属于最高机密的军事基地，由军队驻防，四周围绕着铁丝网，但中间有一个洞（附近印第安人会定期溜进来，到美军福利社去）。由于这项任务实在保密周全，许多配偶（大部分是妻子）并不明白到底是怎么回事。信件受到检查，不准有私人电话。而基地内生活艰苦，不合标准的宿舍始终是个令人焦虑的问题。到了冬天，暖炉会烧得失去控制，热到极点的时候，宿舍里连蜡烛都会融化，墙壁吱吱作响。尤其讨厌的是，新盖的简陋房屋根本没打算用来撑过整个战争期间，因此没有浴缸，浴室里没有锁。美国洛斯阿拉莫斯国家实验室最好的房子叫浴缸列（Bathtub Row），是一整列在战前盖的房屋，有真正的浴缸，而不只是政府配给的淋浴设备。这8幢老房子里有老鼠，但是大家仍然极力争取。一名妻子回忆：当时保姆十分难觅，而浴室是吸引保姆的绝佳优势。水、牛奶、新鲜鸡蛋和蔬菜都很缺乏。唯一取之不尽的是灰尘。

身为妻子，每天都要应付衣食住行，比起重任在身的丈夫负担更重。物理学家马沙克[9]的太太露丝，回忆丈夫除了星期天之外，每天都消失在所谓的"圣者之圣地"，也就是本身另有铁丝网围墙保护的"技术区"。她清楚地指出，让丈夫去制造历史，付出代价的却是妻子。

> 技术区是个大黑洞，把我们的科学家丈夫吸了进去，几乎使他们从我们的生命中消失。男士们不单是因为好奇和热忱而投入工作，同时也发自一种被激发出来的爱国热忱。他们空前拼命，晚上也加班工作，经常清晨三四点回家，有时就在实验室架设行军床，干脆不回家。很少有女性了解男人在那里寻找什么，也不了解研究的吸引力到底有多强大。在原子弹诞生前的那些年，某些科学家妻子的孤独和痛苦是千真万确的。

我们不能说是有人阵亡，不过在寂寞阵营中，奥本海默的太太姬蒂开始酗酒，以致女主人之职由另一位女性取而代之。

不论对寂寞的说法有多夸大，美国洛斯阿拉莫斯国家实验室是个充满性吸引力的地方。领导“炸弹物理理论部”的是巴彻[10]。他的妻子琼形容美国洛斯阿拉莫斯国家实验室“百无禁忌，完全放松”，这种气氛显然十分有利于生产。较大规模的婴儿潮必须等到战后才开始，不过在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室，投入战争行列的年轻人并没有和妻子分开，因此自然出现了婴儿潮。单是第一年就有80名婴儿诞生。你当然知道爸爸是谁；他们站在营区医院外，透过窗户骄傲地望着育婴室中拥挤排列的婴儿床。据悉，格罗夫斯对下属这些大牌科学家的多产极为震怒，连奥本海默夫妇也在研究期间生了个女儿凯瑟琳。听说格罗夫斯想采取对策抑制人口暴增，结果引来一首打油诗，在营区内广为流传：

将军忧心如焚，
他信任你和我，
料想我们会发明创造，
不料我们只事生产。
他该怎么办？

不论将军管不管得着，婴儿的制造仍在继续进行。

曼哈顿计划中的女性是很辛苦的。从共同发明钋和镭的居里夫人，到与外甥奥托·弗里希（Otto Frisch）共同发现捕获中子能释放大量能量却不被重视的迈特纳[11]等。女性在核物理史上的每一阶段都举足轻重，但她们在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的“技术区”却刻意被贬为少数民族。那里有几位女性物理学家和其他方面的科学家，不过女性大都扮演支持角色，处理微不足道的数学计算工作，或是担任秘书。美国洛斯阿拉莫斯国家实验室所建立的模式，造成本来可以留在家的女性，不论专长如何都要追随男性左右，但又多半屈居配角。

我们一次又一次地自问，在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室、帕洛阿尔托研究中心及其他杰出的合作组织中，何以女性为数不多。很显然，直到女性主义开始抬头以前，整个西方世界以及在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室有才华的女性，都要付出重大牺牲。而在如此富有创

意又能突破限制的团队中，这种事格外令人沮丧。尤其这类团队标榜以集体合作为本质，因此更叫人加倍困扰。女性在许多方面是集体合作的先驱，从19世纪的苏珊·安东尼（Susan B. Anthony）和她争取美国妇女权利的姐妹们到亚当斯[12]，以及其他创立了诸如中途之家的女性。妇女在认定共同问题及找出集体解决之道方面，一直居于领先地位，然而她们却在这个时代最重要的集体合作中，一次又一次遭受排挤；更正确的说法是，被设限隔绝。这种显而易见的排挤传统，并不因时间的演变而变得比较高尚。但是假如不放眼天下，再去寻找其他理由，同样会造成伤害。我们是否以不同的方式教育女性？答案当然是肯定的。我们是否仍对女性与男性在家庭中的相对角色有着不同的期望？男人与女人本身是否仍对这些重要问题抱有各自的想法？

美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的女性是勇敢的，这一点不容置疑。爱德华·泰勒（Edward Teller）的妻子米奇就发起了一项高效率的行动，阻止营区内珍贵的树木被军方推土机铲除。妇女们坐在树下，阻止推土机开过来。不过尽管女性都很杰出，能够克服文化偏差，但相信自己能与男人平起平坐的则属少数。她们不像诗人珀西·雪莱（Percy Bysshe Shelleys），而像他太太玛丽·雪莱，不太可能对宝宝的饥饿哭声充耳不闻。在战后的一次调查会议上，费米的妻子劳拉指出，美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的女性担任了重要的角色。“物理学家阿尔戈女士，对这个计划的确尽了若干责任，”接下来的话意义深远，“但她必须照料孩子。”的确，事情总要有人做。



伟大团队是采取行动的场所，而不是只构思各种想法的智库或退休中心。

虽然美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的生活困顿，但是大部分科学家以及参与者都认为，那是一段全力投入与士气高涨的罕见日子。流亡理论家魏斯科普夫[13]回忆：“你知道当时有一道大围篱围绕着我们，而我们总是说：‘那道围篱阻止不了我们出去，却阻止了其他人进来。’我们以为这个地方很特别，外面的人应当羡慕我们，因为我们可以在这里做如此重要而又有趣的工作。”魏斯科普夫指出，许多科学

家本来希望原子弹造不出来，而一旦发现有可能制造，他们又希望能以成果结束战争（不仅是这一场战争），这是玻尔与其他人坚信的。

虽然道德问题从原子弹开始制造的那一刻起，就存在于某些人心中，但是无人相信德国先制造出来会有利于世局。这个威胁造成美国洛斯阿拉莫斯国家实验室陷入疯狂的节奏。技术文书管理师塞尔巴除了保管机密档案外，也管理书籍与文件，她表示技术区的生活有一种“甲状腺功能亢进的特质”。

> 它的节奏太快，兴奋太过度。整个部门不断处于拉警报的状态中，不久我们就很清楚：“加速”是永远的节奏，“兴奋”则是永恒的情绪。

在那股带着电流的气氛中，寻常的现实被暂时搁置。原子弹造成的冲击以及可能的疑虑，也可以暂置一旁。工作使人分心，足以遏止参与者个人的痛苦，其中包括某些被困在欧洲的家人，费曼年轻的妻子因肺结核、生命垂危而躺在圣塔菲的医院中。奥本海默则把自己累得形容枯槁。如此一来似乎能够躲在工作中，暂时脱离他终生的阴影：那具有自杀倾向的沮丧。

枯燥工作中的乐趣

虽然这个计划的目标高尚且严肃，团队气氛却并非如此。在伟大团队中总是这样，人们总是创造无尽的乐趣。 尽管有些非科学家还有其他想法，科学家其实并不见得无趣。奥本海默本质上就富有哲学味而严肃，另一些同事则截然不同。他的“左右手”贝特就是个不折不扣的开心果，担任兵工及理论组组长的赫什菲尔德说：“我的办公室在走廊一头，只要费曼和贝特在一起，我一定会知道，因为那儿经常会传出爆笑声。”一般平民百姓和他们的家属都鄙视营区的军事规定，且加以无情鞭挞。保全措施严格到营区居民不准向任何人透露自己是物理学家或化学家，也不准称呼任何人为博士或教授。于是他们称物理学家为“失败者”，化学家为“讨厌鬼”，原子弹则被称为“小玩意儿”。

天才费米也有其恶作剧的一面。安全代号叫作“农夫先生”的费米，据说有一次去找化名叫“贝克”或“尼克叔叔”的玻尔。当时，刚放映完《居里夫人》（*Madam Curie*）这部电影。农夫先生对贝克说：“我刚刚看了一部精彩的电影。”片名叫什么？“库珀……夫人。”更敏感的一则笑话是在公共寻人系统上寻找海森堡（他们的科学友人，但在敌对国德国研究原子弹）。经过连续两天，最后终于有人告诉那名可怜的总机，她被耍了；如果她想找海森堡，就得联络柏林，寻找德国制造炸弹的首脑。许多夜晚和周日，则和漫长的工作日一样令人亢奋。方块舞开始在营区流行起来，宴会更是经常喧闹地举行，医院总是忙着治疗滑雪受伤的病患。营区居民发觉附近圣伊尔德丰索村（San Ildefonso）的玛里亚·马丁内斯（Maria Martinez）制造的黑陶器很美，而基斯佳科夫斯基则向许多欧洲人介绍神秘的扑克牌游戏，在他们弄清楚门道之前，好好痛宰他们一番。

美国洛斯阿拉莫斯国家实验室没有特制的T恤，但也有一些特别的制服。在20世纪40年代初，美国女性依旧戴帽子和手套进城。但在这座空中孤岛，女性通常穿着在当时相当罕见的宽松长裤和牛仔裤，节庆时穿的大蓬裙、民俗首饰、鹿皮鞋也很受欢迎。许多男性穿的是格子衬衫、牛仔裤或没烫过的长裤，只在拍照时才打上领带。奥本海默的标志是一顶猪排形的帽子。美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的文化太独特、太具凝聚力，所以很容易遭人非议。工作于理论部领导“计算团队”（Computation Group）的唐纳德·弗兰德斯（Donald Flanders），创造了一出滑稽芭蕾舞剧《梅沙的秘密》（*Sacre du Mesa*）。化名“姘妇”的弗兰德斯主演的是格罗夫斯将军一角，负责计算工作的伯尼斯回忆：当时主要的道具“是一个会发出闪光、砰砰啪啪作响的人工脑（mechanical brain），不断表演计算错误，比方说2＋2＝5”。

奥本海默的领导艺术

奥本海默是美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的黏合剂。 后来与他水火不容的泰勒，对他领导实验室的手法给予了最高评价：“奥本海默

对实验室每一部分发生的事都了如指掌。”泰勒回忆1983年的事：

> 他对人的分析就像对技术问题一样奇快无比，观察入微。他知道如何组织，如何用甜言蜜语及幽默来安抚人心，也知道如何不着印记地强势领导。他是奉献的榜样，一个永不失人性的英雄。令他失望会叫你觉得是自己做错了事。美国洛斯阿拉莫斯国家实验室惊人的成就来自卓越、狂热以及奥本海默的领导者风范。

能看出奥本海默伟大潜力的是敏锐的格罗夫斯。奥本海默在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室发生了改变，让自己变成必不可少的人物。举例来说，在伯克利分校，奥本海默从不在上午11　：00以前计划好课程。而在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室，他早晨7　：30就到办公桌前坐下了。被他选中领导“理论部”的贝特（他没有选择泰勒）也同样盛赞奥本海默：

> 不管听到任何事，他都能立刻理解，把它列入计划，并作出正确的结论。

贝特对罗兹说：

> 实验室没有人比得上他的学问。他具有人性的温暖。每个人都感觉奥本海默在意每一个人在做什么事。与人交谈时，他会让对方了解自己的工作对计划成败十分重要。我不记得他在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室曾对任何人假以辞色，而在战前和战后他却经常不客气。他在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室不会让人感到低人一等，一个都不会。

魏斯科普夫谈到奥本海默“永远在场强势领导，使我们每一个人都产生直接参与的感觉。它造成一股独特的热忱和挑战，完全超越当时”。魏斯科普夫记得奥本海默几乎有一种不可思议的力量，能在棘手的关键适时出现：“我记得当我正在讨论一件要事，他就来了。我不晓得他是如何知道的；要不然就是在结果将要出来的最后实验阶

段。即使是清晨4：00，他也会跑来。”

他的一些同事谈到，与他接触过的人都有被赋予崇高的感受。威尔逊说：

> 奥本海默提升了我，他的风格——那种对我们所从事的事业、对人生、对人际关系的诗意观点，处处都感染了我。有他在场，我觉得自己更聪明、更能表达自我、更热烈、更有先见之明，也更有诗意。

几位最负盛名的同事都谈到奥本海默对这个计划所灌注的兴奋感。物理学家拉比说：

> 他制造出兴奋、热切、高度智力智慧与道德目标感，凡是参与者至今都保持这样的感觉，觉得这是他们生命中最棒的经历。

不过某些人听说，一向被警卫重重保护的奥本海默因为在战后支持左派，而甘愿供出一些重要参与者的名字，都感到相当不安，因为他的道德领导在“曼哈顿计划”进行期间，是毫无瑕疵的。当全世界最杰出的一群人受命制造一件开天辟地的武器时，相信领导者“绝对正确”是万分重要的。

在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室，奥本海默既是行动者，也是有远见的人。这里虽然充满了兴奋和同胞之谊，却不是理想国。虽然工作的重要使人暂时搁置人际间的紧张，但偶尔也有脱序现象。这时奥本海默必须作出痛苦的决定，让工作继续进行。脾气最坏的当属泰勒，他拒绝贝特的领导。奥本海默明白泰勒无法被迫或被诱导去从事最需要他做的事，便让他进行核融合，而非核分裂。奥本海默知道没有任何办法可以保证让泰勒发挥他特殊的天分。

另一项痛苦的决定，牵涉基斯佳科夫斯基和塞思·内德梅耶（Seth Neddermeyer）之间持续不断的紧张关系。年轻的物理学家内德梅耶首先提出向内爆炸的原子弹（它后来被昵称为“胖子”）。基斯佳科夫

斯基是由化学家转为爆破专家，他到美国洛斯阿拉莫斯国家实验室负责监督爆破工作，内德梅耶则继续这方面的研究。基斯佳科夫斯基与负责兵工组的海军军官帕森斯（Deke Parsons）合作融洽。可是内德梅耶与帕森斯却关系冷淡，因为帕森斯在一次团队会议上，不屑地否决了内德梅耶的爆破设计。1944年年中，基斯佳科夫斯基因为内德梅耶的不信任以及缺少“友善的互动”，失望地决定辞职。奥本海默相信基斯佳科夫斯基太有价值，不能失去他，便要他负责整个计划，在帕森斯下面工作。内德梅耶调任资深技术顾问，这是一次屈辱的降级。奥本海默在一封给内德梅耶的信上解释，他希望内德梅耶能接受新职。“为了整个计划的成功，以及高爆炸计划工作者的和平与效率，”罗兹回忆，“内德梅耶含辱受命。”伟大团队的成员会为了任务而牺牲自我，但大公无私却不见得能消除痛苦。



伟大团队的成员也需要相当大的自主权，这是必要条件。

你也许忍不住猜想，若不是格罗夫斯像完美避雷针一样收集了积累的压力，奥本海默恐怕不会这么广受敬重和爱戴。不管是军用福利社的鸡蛋过期了，还是墨西哥裔和原住民女仆的工作安排有问题，只要一出差错，什么事都怪罪于格罗夫斯。赫什菲尔德回忆道：

> 他工作极端卖力而且有效率，可是他偏偏具有说错话、激怒他人的本事。他从来不了解科学家，他们都恨他恨得半死。比方说，他鼓励女儿念物理，女儿说：“爸爸，你知道物理学家对你是怎么看的！”

照赫什菲尔德看来，格罗夫斯的弱点在于他自视过高。例如，他喜欢让大家知道奥本海默必须向他报告。而科学家高人一等的优越感，也可能引起对格罗夫斯的不满，因为格罗夫斯是个超凡的领导者，除了统领美国洛斯阿拉莫斯国家实验室外，还分别在田纳西州（Tennessee）橡树岭（Oak Ridge）创设统筹铀分裂的庞大计划，同

时负责华盛顿汉福德（Hanford）的原子组合计划。

人尽其才

美国洛斯阿拉莫斯国家实验室与帕洛阿尔托研究中心一样，是个人们彼此征询意见，甚至帮对方做事的地方。奉召进入美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的人，多半因为他们是某一个领域的专家，一旦解决了被分派到的问题，就可以去做其他事。而在其他计划上，他们唯一的长处就是一流的心智（基于安全理由，在战争结束前，这些科学家通常不能回自己的学校或实验室）。赫什菲尔德就是典型的例子。他是位物理学家，到美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的目的是决定炮弹特性，和需要多少火药去点燃铀弹（代号“小男孩”）。他和组员只花三个星期就把工作完成了。之后，他被调任为“理论组”团队长，负责研究炸弹真正引爆后的效果。他与组员很快就自行学会了空气动力学、空气污染和沙爆物理学。他们的结论是：爆炸会造成辐射尘。组员们起先不愿面对，直到发现可怕的证据才接受。由于在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的经验，赫什菲尔德相信：智能上的弹性应当成为高等教育的确切目标，正如专精于某项训练一样重要。

曼哈顿计划与其他伟大团队一样，为一份工作寻觅恰当的人选时，看中的是能力而非背景。　举例来说，在1942年时因为找不到满意的阻隔物质，想借气体扩散把铀235从普通的铀238同位素中分离出来的计划暂时喊停。而一个负责解决这个不可能任务的团队奉命成立了，包括室内设计师诺里斯[14]，另外一个是诺贝尔奖得主尤里[15]最得意的门生爱德华·阿德勒（Edward Adler）。两人发明出一种镍网阻隔器，看起来很有成功的希望，于是交给飞机制造厂去制造（这个另类方式成功了）。

美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的工作通常是就地取材。基斯佳科夫斯基举了一个戏剧性的例子。向内爆炸的原子弹需要形状完美的填充物。他和同事们发展出一套系统，可以用X光透视爆炸铸件，发掘由空中气涡所造成的洞。但是他们制造不出完美的铸件。由于三一角测试（Trinity Test）已迫在眉睫，基斯佳科夫斯基便连夜赶工，利用

牙医的钻孔器伸进空中气涡里去找铸件里面的洞，并以火药填满。基斯佳科夫斯基将这件危险的辛苦差事视为理所当然。他告诉罗兹："你不会担心，我是说，如果有23公斤炸药放在你膝上，你不会不知道。"

务实是美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的信条。 大家经常必须即兴发明，不仅是发明设备而已。像泰勒这样对任何小事都有意见、极力反对的人物，总是比那些找出另类解法的聪明人成就要小。基斯佳科夫斯基有次带了一名英国爆破专家到实验室参观。这个英国人认为基斯佳科夫斯基选择的爆裂物巴雷特（Baratol）不如炸药效果好。不幸的是，这位彻韦尔爵士是丘吉尔的首席科学顾问。奥本海默在他来访后不久，把基斯佳科夫斯基叫进办公室：罗斯福总统接到丘吉尔的电报，表示巴雷特不管用。基斯佳科夫斯基记得自己回嘴：让那个拍电报的人去死好了。不过基斯佳科夫斯基也做了他该做的事：成立实验室，研究如何将炸药用在爆炸上。他也许直觉地在向命运做无谓的咒骂，但是他也想出了一个天才办法，确保炸药问题不会阻挠他对巴雷特的研究。他翻遍人事资料，挑选到目前为止毫无贡献的人来研究炸药。这个刻意组成的团队全是废物，当然威胁不到他自己的精英团队。

但也有些人进入美国洛斯阿拉莫斯国家实验室时，其实是抱着原子弹制造不出来的希望。只可惜，1945年7月16日进行三一角测试时，这个希望永久幻灭了。威尔逊的妻子简称它为"怪兽的诞生"。她知道那天将会发生一件历史性的大事。她在杰姆兹（Jemez）山的滑雪坡道上观望，向南望着位于阿拉莫戈多（Alamogordo）的测试地点。"5：00，5：15，然后它来了，那令人失明的强光是我们从未见过的。被照亮的树木全部跳了起来。山脉在强光中动了。之后就是那长而缓慢的隆隆声。喔，的确发生了件大事，不论是好是坏，一桩美事或是一桩可怕的事。"

死神之歌

在这划时代的瞬间，奥本海默想起了印度教福者之歌中的一段文

字：

当成千太阳的光芒迸耀天上，
此景如同天神宝相……

之后的那朵不祥之云使他想起另一句话：“我成了死神，世界的毁灭者。”偏重实验的费米则忙于丢出纸张，分析爆炸的威力。爆炸将纸张推送到2.15米以外，费米因而正确估算出原子弹释放出了1万吨黄色炸药的毁灭性能量。大多数科学家都陶醉在实验的成功中。威尔逊却不然，他告诉费曼说他们制造了一个可怕的东西。三一角的主任肯尼思·班布里奇（Kenneth Bainbridge）也同样心情沉重。他向其他科学家道贺，再对奥本海默说：“现在我们都成了混蛋。”最令人心寒的话是格罗夫斯说的。他下属的一位将军对他说：“战争结束了！”

“是呀，”格罗夫斯说，“等我们在日本投下两枚原子弹。”

从某些方面来说，科学家们对原子弹失去了控制。走到这一步是不可避免的。玻尔后来同时把炸弹视为：史无前例的恐怖以及结束战争的绝佳机会，于是毅然试图影响公共政策。他和罗斯福、丘吉尔会面，力争分享核武器秘密，并建立国际组织进行控制。罗斯福心存悲悯，但丘吉尔却不然。接着，事情发生了惊人的变化，罗斯福在1945年4月12日去世。新任总统杜鲁门宣示就职前，完全不知道美国洛斯阿拉莫斯国家实验室，以及它所研制出来的可怕武器。到了1945年，不仅好战分子鼓吹对日使用原子弹，盟军在太平洋战场也遭遇了恐怖的伤亡。大部分人相信日本人会誓死捍卫他们的家园。专家们估计盟军攻击日本本土时，会有数以万计人死亡。正直人士自问若是展示原子弹威力，是否足以迫使日本天皇投降。连奥本海默都说他不敢确定。

代号“伊诺拉·盖伊”（Enola Gay）的第一枚原子弹，在1945年8月6日早晨8：15落在广岛。这枚在技术上较简单的“小男孩”原子弹，与向内爆炸型原子弹不同，它从未实地测试。制造它的人知道它会发挥作用。这次攻击造成10万人不幸死亡，还有好几千人将在以后的年月中死于辐射。“胖子”（Fat Man）则于8月9日投在长崎。5天后

日本宣布投降。

杜鲁门有一次对国务卿迪安·艾奇逊（Dean Acheson）说，不要再带奥本海默来见他。他说：“他只不过制造了原子弹，发射的人是我。”

杜鲁门毫无玻尔等人所感受的良心谴责。杜鲁门说：“我们找到原子弹，也用了它。我们用它减少了许多美国年轻人的痛苦。”

伟大团队总是致力于改变世界，但很少有团队像“曼哈顿计划”这样具有决定性。许多曾在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室工作过的人，终其一生都想适应这次成功所造成的冲击。他们共同完成的是一件困难、刺激、重要无比的大事，在他们生命中没有其他事情足堪比拟。他们拼命制造出的“小玩意儿”结束了一场不幸的战争，但也改变了世界。从此人们对科学、技术和人类发明的运用，都产生了不安的疑问，至今我们仍在这些疑问中挣扎。

---

(1) 哈里·霍普金斯（Harry Hopkins, 1890—1946），热情推动新政，对战争问题有敏锐透彻的了解。——译者注

(2) 盖茨堡战役（Battle of Gettysburg），死伤约两万人，进行了三天之久，折损南军1/3的兵力，是最具决定性的一役。——译者注

(3) 最初的工作是在工程团位于曼哈顿的工程师区完成的。

(4) 为了研究他心爱的印度教福者之歌，他学会了梵文。

(5) 恩里科·费米（Enrico Fermi, 1901—1954），意大利裔美籍物理学家，因利用中子辐射发现新的放射性元素，及慢中子所引起的有关核反应，获得1938年诺贝尔物理奖。——译者注

(6) 拉比（I.I. Rabi, 1898—1988），奥地利裔美籍物理学家，因应用共振方法测定了原子核的磁距和光谱的超精细结构，获得了1944年诺贝尔物理学奖。——译者注

(7) 汉斯·贝特（Hans Bethe, 1906—2005），因对核反应理论的贡献，特别是关于恒星中能量产生的发现，获得了1967年诺贝尔物理学奖。——编者注

(8) 罗伯特·威尔逊（Robert R. Wilson），因发现宇宙微波背景辐射，获得了1978年诺贝尔物理学奖。——译者注

(9) 罗伯特·马沙克（Robert Marshak, 1916—1992），犹太裔美籍物理学家，后来成为纽约市立大学校长。——译者注

(10) 罗伯特·巴彻（Robert Bacher,1905—2004），核物理学家，美国原子能委员会首批成员之一，第二次世界大战后成为倡导和平利用原子能的先驱。——译者注

(11) 莉泽·迈特纳（Lise Meitner, 1878—1968），犹太血统的奥地利裔瑞典籍物理学家、放射化学家，发现了核裂变的理论基础，扩展了对放射性的本质认识，对原子核的组成的认识和放射性的能量释放也做出了重要贡献。1994年5月IUPAC通过一项决议，建议把第109号元素命名为Meitnerium，以纪念核物理学家莉泽·迈特纳。——译者注

(12) 珍妮·亚当斯（Jane Addams, 1860—1935），美国社工先驱，帮助劳工阶级家庭的机构——赫尔大厦（Hall House）的创始人。她致力于社会改革及世界和平，提倡女性主义。——译者注

(13) 维克托·魏斯科普夫（Victor Weisskopf），当代著名物理学家。曾任欧洲粒子物理研究中心主任。他亲自参加了美国原子弹发展与创造的核心工作，最后反对核战而力主和平。——译者注

(14) 爱德华·诺里斯（Edward Norris），制造出一种电沉积镍网，用于他设计的油漆喷射器中。——译者注

(15) 哈罗德·尤里（Harold Urey, 1893—1981），1934年诺贝尔化学奖得主。1953年以模拟大气方式，由无机物（水汽、氨、氢、甲烷）合成了有机物（蛋白质、核酸）。——译者注

08

伟大团队的15条经验

领导者在建立社会心态中发挥着重要作用。他们可以成为社会道德的符号；可以展现社会整体的价值观。最重要的是，他们可以构想和传达具有号召力的目标，把人们从关注琐事的注意力中解放出来，带领大家超越造成分裂的社会冲突，团结人们追求值得他们付出最大努力的目标。

——约翰·W.加德纳

“

WARREN BENNIS

THE SECRET OF CREATIVE COLLABORATION

你拥有众多伟大的天才，但他们都各自为政，这不能成事。你要把他们集中到一个地点，与世隔绝，无法分心。你要做好总指挥，营造一个充满创造性压力，让每个人竞争着去解决问题。

”

Great Groups see themselves as winning underdogs.

伟大团队是赢得胜利的挑战者。

伟大团队的生活与现实生活有相当大的差距。摄制《小鹿斑比》的恩格尔记得，迪士尼公司的动画家每天都急着起床，奔向他们的画板。费米与“曼哈顿计划”的其他天才则忙着研究他们的“小玩意儿”；即使星期天不上班，他们在山区散步时也在工作。这不只因为工作吸引他们，而是工作过程就足以令人兴奋快乐。在伟大团队中少有快乐时刻，你会理解科沃德[1]的观察千真万确：

工作就是最大的快乐。

伟大团队发生的事情，在一般团队不会发生——即便是十分优秀的团队。那就是“炼金术一般的神效”，其结果不只是计算机革命或一种新的艺术形式而已，而是造成参与者“质”的改变。项目进行期间，在伟大团队内，人们似乎变得比原来更优秀。他们能完成更多、看到更多，而且比独自拼命愉快许多。 全盛时期的帕洛阿尔托研究中心和迪士尼动画公司的快速成长是罕见的，但是他们也可以比现在成就更高。

我们大部分人都经历过在极有潜力的团队，却总难成功的严重挫折。伟大团队中的那种以几何级数涌现出的想法和活力，总是不见发生——即使有人才，也有冲劲，而且计划也似乎充满希望。当你回顾这些难产时，总会凛然感到一股哀伤，忍不住自问：“问题出在哪里？”

伟大团队不仅是一群一流头脑的结合，它简直就是奇迹。 除非某些条件配合，否则奇迹是不会出现的。罗兰·约菲（Roland Joffe）在1989年拍摄的有关“曼哈顿计划”的电影《胖子与小男孩》（*Fat Man and Little Boy*）中，有一场具有标志性的戏，已经指出了一些关键要点。影星保罗·纽曼饰演的格罗夫斯将军问德怀特·舒尔茨（Dwight Shultz）饰演的奥本海默：小玩意儿要如何才能制造出来？“专注。”奥本海默回答，一语道出了伟大团队的关键。

你拥有众多伟大的天才，但他们都各自为政，这不能成

事。你要把他们集中到一个地点，与世隔绝，无法分心。你要做好总指挥，营造一个充满创造性压力的环境，让每个人竞争着去解决问题。

银幕上的奥本海默和本人一样，很了解他的创意组合。任何团队都不能保证会有伟大的成就，不过把这个可能性扩大，却是有办法的。前面介绍的每一个伟大团队，都有值得我们学习的重要心得，以下是来自这些伟大团队的15条最重要的经验。

1．伟大始于一流人才

帕洛阿尔托研究中心的领导人泰勒喜欢说："你不能集合一群良好的人，来代替一个最优秀的人。"他说得对。招募最杰出的人选是创造伟大团队的第一步。能够完成史无前例创举的人，都有非凡的天分和智慧。他们具有原创性，对事情有不同的看法，能找出漏洞，发现有趣、重要的问题，而又有本事解决难题。他们只想做下一件事，而非最后一件。他们看得出事物的关联、具有专业技能、兴趣广泛、能旁征博引。他们也是精通多方面的通才，而非狭隘的专才。他们不会太专注于一门学问，看不见其他解决之道。他们在成为计算机科学家及动画家之前，是擅长解决问题的人。他们永不停止寻求新关系，以更好更新的方式做事，就像永不停止呼吸一样。他们还具有完成一切有价值的事的最重要的一点——执着。

2．伟大团队和伟大领导者相互成就

伟大团队证明了"成功的组织是一个伟人的延伸"这项观念完全错误。人生中，我们不可能单凭一己之力就解决重大问题。我们喜欢塑造英雄，却不符合大部分大型问题需要集体智慧来解决的现实。爱迪生努力地坚称自己的发明完全出自他多产的大脑，可是其实有许多人与他合作，虽然他们都是无名英雄。在这个不断变化、全球化、高科技的社会里，集体合作是一种必需。独行侠和孤胆英雄已经不存在了。取而代之的是一种新形式的创造性成果：伟大团队。没有伟大的

领导者，伟大团队就不存在。 但团队并非领导者的延伸，迪士尼、赖斯、乔布斯不仅统领伟大团队，也激发出自身的成就。一如作家加德纳所言，奥本海默在加入“曼哈顿计划”前后，都未显现他有了不起的领导能力，然而当世界需要他，他竟能发挥连自己都意外的内在潜力。当然，伟大团队的领导者必须培养适应团队风格的领导力。 标准的领导模型，尤其是一言堂式的专断作风，绝对行不通。伟大团队的领导者必须决断，但不专断。 他们必须做决定，但不能限制其他参与者早已认可的自主权。设计和维持一种让人们能“在宇宙间留下印记”的氛围，正是领导者所需的创造性行为。

3．每一个伟大团队都有一位坚强有力的领导者

这是创造性合作组织的矛盾。伟大团队是由罕见的天才组成的，在平等地位下共同合作。然而每个团队中都有一位像指挥官一般的人，负责组合这群天才。此人是个务实的梦想者，具有原创的、可实现的愿景。具有讽刺意味的是，领导者必须让其他人自由贡献超凡的能力，自己的梦想才能实现。领导者自然是招兵买马的人，他会把愿景描述为触手可及、诱人至极，让每个人都看得见，并渴望参与。

领导者在团队中往往是个出色的总管，能够驱除分心事物，让其他人专心致志，并在遭遇挫折和压力之际，让众人保持希望。伟大团队最大的快乐是他们绝不官僚。 团队中的人都不受限于琐事和专制。每个人经常直接和领导者交涉，对方也能当场作出决定。

伟大团队的领导者必然有绝佳的品位。他们和其他创意人的感受不同。他们是管理者，主要任务不是创造，而是选择。知人善任的能力也许正是伟大团队领导者最重要的才能。 奥本海默无法单独以个人力量制造原子弹，可是他知道谁办得到，于是从各种可能人选中挑选，再从中协助条件最好的中选者。这些领导者都像是伟大的指挥家。他们也许不会表演莫扎特第一号小提琴协奏曲，却能深切理解，并创造出一个实现它的必要环境。

领导者必须要对团队有价值。 天分比他更高之人必须能敬重他，一如帕洛阿尔托研究中心的泰勒。“尊重”是关键。伟大团队是自愿的

组织。参与者不是为了金钱，甚至不是为了荣耀，而是因为他们热爱这份工作、热爱这个计划。领导者对工作的直觉和正派作风，必须让大家有完全的信心。伟大团队的领导者不必是圣人。但在与计划有关的事物上，必须让大家完全信赖他。约翰逊是个吝啬鬼，但是他对飞机的事情却拒绝妥协，因而受到“臭鼬计划”成员的敬仰。有一次他推掉一笔上百万美元资助的机会，不愿继续进行一个他不相信的计划。沃尔特是个惹人厌、心胸狭窄的人，可是为他拍摄动画电影的下属都知道，他的创意决定几乎永远无懈可击。

4．伟大团队的领导者既爱才如命，又知道去何处招募人才

伟大团队的领导者都深具信心，能吸引比他们更优秀的人。他们陶醉在他人的天分中。

你到哪里去找寻组成伟大团队的人才？有时候他们会来找你。天才能够感知充满前途、能量、塑造未来的地方。而富有天分的人往往能捕捉住时代的潮流，随势抵达彼岸。有些学校和学术机构是吸引天才的磁场。某些城市也具有同样的功能。对许多计算机程序员和某种风格的一流摇滚乐手而言，西雅图是吸引他们的城市。网络空间因为少了地理限制，也是许多天才聚集的世界。

口口相传是吸引天才投入伟大团队的重要方式，黑山学院正是这样组成的。不过团队的优劣足以显现领导者的人脉。许多伟大团队始于伟大的名片簿。奥本海默之所以清楚“曼哈顿计划”需要哪些物理学家，正因为他是国际物理学家组织的一员，那些人曾在最好的学校受过训练，能够经由科学期刊和国际会议，随时了解他人的成就。泰勒认识当年最杰出的计算机科学家，因为他曾为筹募联邦基金而评估过这些人的成就。奥尔森为黑山学院搜罗人才时，就十分依赖他文学界的众多好友。

人脉网络越宽广多变，伟大团队的潜力就越大。 团队中的人才越丰富，就越可能建立新的渠道，新观念也越容易诞生。

身为杰出团队的一员，每个人都会受到深刻的冲击。他们知道自己被纳入团队，即代表自己够杰出。于是团队中的人都展开最大竞争，一方面希望表现出色，一方面也希望超越同事，以得到他们最敬仰的领导者的尊重。伟大团队中的人总是在扩展自己的贡献，因为他们周遭全是巨人。对这类团队的成员来说，真正的竞争对手是自己——到底自己有多少能耐，能把才华发挥得多么淋漓尽致，就成了持续的考验。

5．伟大团队充满能够合作共事的天才

这一点固然重要，但是天才总是令人目眩的、深具吸引力的，以至于让人忘了不是每一个天才都能与人和睦相处。某些任务需要集体合作，若是找到一个无法与他人并肩完成共同目标的人，无论此人多么有才华，要聘用他都不可行。因为一生致力于制裁核武器而获得1996年诺贝尔和平奖的约瑟夫·罗特伯拉特（Joseph Rotblat），是基于道德理由而退出“曼哈顿计划”的唯一科学家。他对于科学家们竟同意不对苏联和其他人泄漏他们的发明而感到心寒。尽管他在理论物理学上是个首屈一指的人物，却因其强烈的个人理念与团队背道而驰，完全不适于参加“曼哈顿计划”。他强烈的信念促使他成立了自己的组织——以伦敦为大本营的帕格沃什会议（Pugwash Conferences），借此反映他公开科学和解除核武器的志向。

合作是伟大团队成员的必要条件，和蔼可亲却非必要条件。 伟大团队也许因为过度专注于工作本身，而比一般团队更能容忍个体差异。高于一切的使命就像社交润滑剂一样，可以减低人际摩擦。分享信息、推进工作，才是唯一的社会责任。

伟大团队中优秀成员的定义，与一般团队不同。当你的毕生使命是为人类找出信息交流新方式，或实现某种崇高目标的时候，也许能容忍某个能协助你、社交手腕却不够圆滑的同事。致力于突破性集体计划的人，对于能挑战和考验其理念的人会有高度评价。年轻的费曼就因指称他在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室前辈的想法愚蠢而声名狼藉。可是费曼仍是该计划受重视的人物，因为他直言不讳，必然引起

深入质疑或分析，促使每一个人更深入思考。玻尔至少有一次找过费曼，不像其他人那样被盛名吓倒，因为他知道费曼会坦率评估他的想法。不论同事喜不喜欢他，他们都承认费曼是个好同事：他提升了他们的动力。

6．伟大团队认为他们在执行神圣使命

不论是将候选人送进白宫，或是拯救自由世界，伟大团队永远相信他们所从事的是一件重大甚至神圣的工作。团队成员全都信仰虔诚，没有怀疑论者，而他们在描述工作时所用的比喻，就像在描述战争和宗教。伟大团队中的人通常具有改革热忱，都是最近发现了伟大真理、并誓死追随真理的人。

伟大团队所参与的是一场圣战。 心理状态是明确的。大家都知道一旦投入其中就必须有所牺牲，不过他们也知道自己所做的事具有划时代的意义，值得全力付出。当你疯狂撰写计算机程序，靠可乐与比萨饼过活时，你不会怀疑自己的工作是否有意义；你全然专注、投入问题，迷失在任务中。不过伟大团队的成员，与花费无数时间、沦为电动玩具和其他琐碎目标的奴隶不同。他们明确的共同目的使每一件事都变得有意义、有价值。

一个足够强大的愿景，能将失落和索然无味转化为牺牲。 “曼哈顿计划”的科学家自愿放下个人事业，去承担一桩本质上算是丰功伟业的任务，他们相信自由世界仰赖他们。费曼在回溯昔日的美国洛斯阿拉莫斯国家实验室时，说到一个故事，反映出愿景能成功地带来工作意义和价值。军方当时从美国各地招聘了杰出的工程师和其他人才，进行这个计划的一些特殊任务。他们当年的功用就像最原始的计算机，从事能量计算和其他枝微末节。而军方太在意保密，拒绝告诉任何人细节。大伙不知道正在制造一个将会结束战争的武器，也不明白计算些什么。他们反正把该做的做完就行了，结果动作很慢，而且成效不彰。作为监督技术人员的费曼便说服上级，对这些人员说明他们正在做什么、理由何在。结果上面批准解除保密后，再由奥本海默向他们解说这个计划的本质以及他们的贡献。费曼回忆说：

人们完全改变了！他们开始发明把事情做好的方式。不但改善了设计，晚上加班用不着监督，什么都不需要了。他们一切都能了解，还发明了几个程序让我们运用。

而“永远的”科学家费曼，计算出他们在有了工作意义的驱动后，“工作效率几乎提高了10倍”。

能干的领导者还会激励团队投入较不重要的计划。 卡维尔就特别擅长留住1992年克林顿作战室内的员工与志愿者。他和苹果电脑公司的乔布斯一样，有本事想出一些词语，使辛劳的工作变得既有意义又有趣味。极为成功的西南航空（Southwest Airlines）公司总裁赫布·凯莱赫（Herb Kelleher）将乐趣当作创新的第一要素。他也说服团队组员相信公司有一项崇高的使命。西南航空公司不仅提供给客人从达拉斯（Dallas）飞到图森（Tucson）的廉价机票，还给乘客一样更珍贵的东西——旅行的自由。伟大团队的领导者通过招募人才进行圣战，而不只是做一份工作。

7．每一个伟大团队都是一座孤岛，一座有桥梁通往大陆的孤岛

伟大团队有他们自己的天地，因此很容易脱离现实。美国洛斯阿拉莫斯国家实验室位于沙漠中，远离圣塔菲市，四周围绕着铁丝网。“臭鼬计划”在洛克希德飞机公司内，像一个独立的社区，在没有标示的门后秘密研究。试图改变世界的人必须与世隔绝，避免分心，但仍旧取用世界的资源。伟大团队不是修道院，孤立社区内的人经常会做的，伟大团队也会做，亦即创造自己特有的文化，诸如特殊习惯、服装、笑话，甚至自己的语言。他们认为重要的事物，就以自己的名字去命名，这种语言一方面将他们凝聚一堂，一方面也让外人不得其门而入。这样的团队往往非常珍惜他们的秘密。

伟大团队中的人也非常幽默。 那种强烈的气氛偶尔使人头晕目眩。《财富》杂志介绍了在加州红木市（Redwood City）起步的网标（Netobjects）软件所具备的可笑特点：员工们与时间竞赛，希望制

造出一个高明的设计网站。成员们挤在由隔板分割的小办公区，从不离开办公大楼去吃午餐或晚餐，倒是偶尔会在早晨打打乒乓球。他们还制作时髦的气球帽子，送给第一天上班的新人。伟大团队不仅有趣而且性感。这么密切而激动地在一起工作，往往会产生情色粒子。在这股带着电流的气氛中，当人们望向拥挤的实验室或办公隔间，有时看到的不只是一位同事而已。

8．伟大团队是赢得胜利的挑战者

他们必然会自以为是《圣经》中脾气古怪的年轻大卫，向只会往后看的巨人哥利亚投掷新点子。伟大团队都自命为后起之秀，以为自己有能力从较大、较不聪明的对手手中夺取大奖，他们无穷的活力即源于此。乔布斯在推销麦金托什计算机时极端聪明，总是将他胆识过人的一小群麦金托什成员与沉稳的巨擘IBM相比。他明白指出，麦金托什不是你爸爸使用的计算机。相对于“以不变应万变”的布什政府，1992年克林顿阵营的同僚就成功将其候选人塑造为鲜明的对比。而布什是现任总统的事实以及当权成功人士的身份，反而增添了克林顿的魅力。

9．伟大团队总是有一个敌人

有时他们有真正的敌人，一如“曼哈顿计划”的科学家以轴心国为敌。但假如没有敌人，就必须创造敌人。为什么？可口可乐总裁戈伊苏埃塔说过：你不能打一场没有敌人的仗。不论敌人本来就有还是需要制造，目的都一样：它会提升竞争危机，有助于团队团结起来，保持立场明确，同时被自古即有的正义动机所激励。今天，微软公司创始人盖茨的面孔印在所有计算机业新人的标靶上。心理学家阿马比尔（Teresa M. Amabile）与其他人证实了戈伊苏埃塔的话是正确的：

> 与外人竞争似乎可以激励创造力，团队内的输赢之争则会减低创造力。

10．伟大团队的成员专注目标，全力以赴

在伟大团队中，你不会看到关心表面问题的人，包括诸如专业方面的晋升，以及私人生活质量的提高等完全正常的问题。常春藤盟校里全是通才，伟大团队却不然。伟大团队中都是不屈不挠之人，竭尽全力将愿景变为现实，他们的草坪和金鱼因疏于照料而死。也不会因担心自己陪孩子的时间不够，晚上睡不着觉。在计划进行期间，参与者只对一件事热情——手中的任务。伟大团队的成员和工作任务坠入爱河。他们太沉醉于任务之美和其艰巨，因此不再多想其他问题，不愿去别的地方，也不想做其他事。在加入团队时，这些人绝不会问：“薪水有多少？”而是问：“我什么时候可以开始工作？”“我什么时候可以再做这件事？”不过伟大团队经常也有阴暗面。成员往往像是与魔鬼交易的浮士德，拿正常生活的平静乐趣来交换发现新事物的狂喜。家庭经常付出代价。对某些成员而言，计划中疯狂的辛劳就像他们所选定的药物，借以逃避其他责任或死气沉沉的失落和痛苦。

11．伟大团队是乐观主义者，而非现实主义者

伟大团队的成员坚信可以创造他人未曾创造的伟业。 这句话本身就不切实际。这类团队通常很年轻、才华洋溢，尚未面临极限，也未遭逢人生挫败。他们还不晓得自己不能做什么。的确，他们还不清楚有“不可能”这件事存在。根据心理学家塞利格曼的说法，悲观的人要比乐观者务实，而乐观者即使乐观得毫无理由，成就却更高。举例来说，他们在学校成绩较好。塞利格曼对《财富》杂志表示，最可能成功的人结合了“适度的天分，能够在挫折中继续前进”。塞利格曼为保险业巨擘大都会保险（Met　Life）所做的研究显示，乐观的销售员比悲观的同事业绩高出1/3以上，因此乐观更能带出生产力。假如乐观是卖保险的主要条件，那么这一点对于在压力下从事艰巨工作的人，也就格外重要了。伟大的事物由有才华的人完成，自信他们能成功。福特说得好：

> 你如果自认为不行，你是对的。你如果自认为行，也是

对的。

伟大团队善于分析，也富有自信心。一如阿伦·凯的发现："要做出优良的科学研究，就得极尽挑剔，绝不气馁。"伟大团队不会在面临复杂时失去希望。任务的困难反而增加了他们的乐趣。

12．伟大团队总是知人善任、人尽其才

这一点也很明显，即使团队中有天才，如果无法找到适当职位，或无法让他们自己找到适当的位置，工作环境也会变得平凡无奇，甚至有害。

太多公司相信员工是可以互调的，真正有才华的人却绝不能调动。他们具有独一无二的天分，这种人不能逼他担任不适合他的角色，也不该这么做。有效率的领导者会让天才做他们天生该做的事。奥本海默虽然要在可怕的压力下，制造出"小男孩"和"胖子"，却还是让泰勒放下重要的计算工作，进行个人研究，以致后来衍生出氢弹的发明，这么做是为了减少对当务之急的冲击。奥本海默的理由是，较快乐的泰勒会有较大的贡献，而不会变成智慧群体中怨气冲天的人。

许多计划无法突破平庸，是因为领导者饱受好莱坞综合征之苦。这是一种傲慢而误导的信念，以为权力比才华重要。一般人最普通的观念是，能够在一部电影或一份工作中轧一脚就该感激涕零，不论要你做什么都该心甘情愿，即使这份工作无聊之至或有损身份。当一个人与任务相互契合，工作就会热烈地进行下去。伟大团队的参与者觉得他们的工作场所是天堂。没有一个伟大团队的主管，像施乐公司的鲍勃·斯帕拉奇诺（Bob Sparacino）有这么鲜明的感受：

> 人们不应因爱工作而工作，他们应该为了工作使他们受苦才工作。

天才因痛苦而工作，这也是医治组织内部灾变的良药。

13．伟大团队的领导者满足成员的真正需要

成功的团队反映出领导者“真正”了解天才需要什么。最重要的是，他们需要：

- 有意义的挑战。
- 可供全方位发挥的任务。
- 同事刺激。
- 带来挑战。
- 让他们敬仰。

他们不要微不足道的义务与责任。成功的领导者会铲除工作场所中非必要的事物。在伟大团队中，备忘录绝非沟通的主要形式，任何东西也不是都得储存三份复印件。能够花在思考与创造上的时间和精力，就绝不应该浪费在活动上（例如撰写报告）——这种事只存在团队以外，具有官僚或企业功能。

一个又一个的伟大团队显现出：天才不需要时髦的设施，有时只要随便一座旧车库就行了。不过他们需要正确的工具。帕洛阿尔托研究中心的领导者曾扬言辞职，除非不采用落后技术来制造出他们需要的计算机。最先进的科技是创造性合作的关键，而正确的工具是创意过程的一部分。

所有伟大团队都会充分共享信息。 我们前面介绍的许多领导者，都睿智地确保团队中每个人能得到他们需要的信息。泰勒在帕洛阿尔托研究中心的每周例会上，就采用交换数据和点子的简单有效做法。奥本海默克服了军方强烈的反对，确保科学家们能够彼此共享所有信息，他同样也举行周会。这种开诚布公的动机，并不完全出于民主。伟大团队需要点子，而且越多越好。一个点子会激发出另一个。团队中，某人也许有一个见解或资料能促使另外半个点子成形。

伟大团队也没有穿着限制、上下班时间限制或其他专制规定。 每个人最珍惜的是受到感动便去工作的自由，爱穿什么就穿什么。杰出团队的穿着随性，非常典型，几乎成了一种表征。这代表了这些思想家不流于传统，正在从事革命性的任务。牛仔裤和T恤成为制服，而

穿西装、打领带到热门新公司去面试，就像穿短裤到IBM面试一样，保证不会被录取。

伟大团队真正需要保护。 他们所做的是以往没有做过的事情。大部分公司和传统的机构都宣称他们需要革新，却下意识地逃避未经测试的事物。大多数人宁可重复昔日的成功，也不愿尝试新做法，由于伟大团队进行的是开疆拓土的行动，因此比其他人容易遭到误解、憎恨，甚至惧怕。成功的领导者会设法隔绝下属受到官僚制度的侵扰。他们会让“上级”和其他传统人士与他们保持距离，让团队不受干扰。格罗夫斯将军正是此中高手。约翰逊加入洛克希德飞机公司董事会，以便更能维护“臭鼬计划”团队的利益。伟大团队的管理者还得让其产品和计划能够在组织内变成现实，以免它永不见天日。帕洛阿尔托研究中心的领导者样样在行，却无法说服施乐公司制造自己开发出来的个人计算机。而乔布斯并没有麦金托什计算机的发展蓝本，可是他却能制造出来并且销售出去。

伟大团队的领导者有一个重要作用，就是控制压力。 进行革新的地方固然令人兴奋，但也是酝酿严重的“冠状动脉疾病”的温床。星期天的休假对美国洛斯阿拉莫斯国家实验室与“臭鼬计划”的工作人员一样有益。人际关系的压力则比较复杂。因为伟大团队都着了魔似的钻研手边计划，比较不习惯竞争，密谋也多于寻常人。理想的情况当然是，团队中每一个人的行为都反映出对彼此的尊重。不过事实不见得如此。卡维尔在克林顿的作战室，就像任何士官长一样态度恶劣和专断。不过对创造性合作组织来说，礼貌相待是较受欢迎的。在这个裁减人手、员工不足的时代，许多工作场所都成了愤怒、焦灼、有害的环境，主管凶恶霸道，员工互揭疮疤。这种环境不仅败坏道德，也不能创造出好成果。

真正的袍泽之谊是伟大团队最理想的气氛，建立在共同完成任务的壮举上。 当坏情绪出现时，必须趁它威胁到计划前先予克服。泰勒鼓励同事即使意见不合，也应了解彼此的立场，这种解决冲突的方式特别有用。

伟大团队的成员也需要相当大的自主权，这是必要条件。 没有一个伟大团队会进行巨细靡遗的管理。这类团队中，大家都了解必须给

天才松绑，以便解决只有天才才看得到的问题。沃尔特可以想象出一个伟大的角色，而且只要看到就可以确定，但他无法画出心目中的高标准卡通，他的动画家则能将迪士尼想象中的人物赋予生命。伟大团队的领导者以指挥下属创造出杰出的成就而得到更大的满足，不会奢望以事无巨细的管理方式来操控一切。

14．伟大团队创造伟大成果

伟大团队是采取行动的场所，而不是只构思各种想法的智库或退休中心。伟大团队不止于空谈（不过他们会用相当多的时间空谈）。他们制造惊人、创新的东西，例如连蝙蝠都觉察不到的飞机。伟大团队喜欢就地取材。以基斯佳科夫斯基为例，他是伟大的化学家，而他用牙医使用的钻孔机矫正铸件漏洞是因为计划需要如此。团队制造出的东西在团队中会被广泛使用。它使梦想实现，而且真实地实践，脱离了创造者本身，不再是他们的一部分，却是由他们双手制造成形的。这样的东西或任务将团队凝聚在一起，生根并且集中焦点。团队中的人也许热爱创造过程，可是他们知道事情终需有结果。明确地说，伟大团队会不断奋斗，直到出现一个成功的结论。他们在新计算机中嵌上自己的名字，运送出门以前，绝不罢手。这正是魏斯特爱说的话：仅有强烈的好奇心与解决问题的能力还不够，他们还要具备持续不辍的专注，直到任务完成，直到叛逆的计算机制造完成和出货。一如乔布斯经常提醒他的团队：“真正的艺术家永远有产品。”

15．伟大工作是最好的报酬

伟大团队致力于解决艰巨而有意义的问题。矛盾的是，这些过程虽然困难，却令人振奋。探索、发现，并看见新的关联，将它们变为美好的事物，这些本能都是他们的驱动力。他们的报酬不是金钱，甚至不是荣耀。伟大团队的成员一再表示他们甘愿不求回报，只求把工作做好。报酬就是创意过程本身。解决问题会使人脑产生化学物质，使我们产生美妙的感觉。当人们回顾帕洛阿尔托研究中心或克林顿的

作战室时，他们记得的是工作的辛劳，过程多么出色，滋味多么棒。人们都极度渴望做好事情，只要让他们去做一份自己相信的工作，并且有机会做得圆满，他们将孜孜不倦地苦干，报酬完全来自于自己。

虽然大多数伟大团队不会持久，参加过这类团队的人却永远忘不了。也许是因为程度太强烈，因此无法无限期地存续下去。创造性的集体合作是由富有智慧的开发者所组成的，所以大多数团队只是暂时的，他们制造出成品后就解散了。曾经在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室工作的人，虽然对于美国洛斯阿拉莫斯国家实验室的记忆都相当惊人，但事实上整个“曼哈顿计划”持续了不到36个月。

为什么这样成果丰硕的组织会瓦解？也许因为成员进入最叫人气馁的理性年龄（30或40岁），突然发现凡事不再可能。也或许是范式改变了，原先令人振奋的理念忽然僵化成正统教条。

不过也有几个伟大团队令人艳羡地生存了很长一段时期。迪士尼动画公司近年来成功地再造，正是因为把沃尔特赤子之心的理念和新一代迪士尼主管的商业智慧进行了完美结合。即使一些伟大团队解散了，其中较走运的参与者仍能找到让大脑内啡肽再度畅流的新机会。乔布斯历经了麦金托什计算机和皮克斯公司两次高峰。泰勒则协助发展出互联网以及易学易用的计算机。

创造性的集体合作是一种极度紧张的现象，势必会引发道德问题。当我们检视一个个伟大的团队时，竟不断回到我们所谓的“万塞”（Wannsee）[2] 问题上：创造性的集体组织能做坏事吗？答案是肯定的。希特勒的万塞的那批人并非天才，但他们为了一个恶毒的理念而结合，利用先进技术，带着热烈的使命感，几乎在三年内把一个民族毁灭殆尽。只要天才能够被不道德的理由所征召（这其中也许受感情限制，即使是海森堡也不例外），可怕的新产品就有可能发明出来，造成不堪设想的动乱。

无论你参与研发癌症治疗法的组织，还是制造一件毁灭人类的武器，创造性合作的强烈愉悦感足以造成某种道德瘫痪。伟大团队都兴奋莫名、极度投入并沉迷其中，以致忘了对错。天才往往会把他们的智慧与经历灌注在不值得的任务上——20世纪50年代健牌香烟试图发

明一种石棉包装的微型滤嘴，就是一例。伟大团队的成员都在坐云霄飞车，那种激动的情绪使参加者不去深究计划的内容，这种忽略是经常发生的危险。

费曼在三一角测试改变了全世界以后，又讲述了一个令我们警惕的故事。

“当时的情绪兴奋到极点，”他回忆，“大家都在参加宴会，跑来跑去狂欢作乐。我坐在吉普车尾端打鼓。”有个人单独坐在那里，表情严肃而悲伤，他是威尔逊。费曼问他为什么郁郁不乐。“我们制造了一件可怕的玩意儿。”威尔逊说。“可是事情是你起的头，”费曼说，“是你让我们参加的。”然后费曼倏地意识到这些疯狂沉醉在成就中的伟大思想家到底一起做了些什么。后来他解释：“我所遇到的、我们其他人所遇到的是，大家为了一个美好的理由而开始做一件事情，然后拼命去完成，那真是愉快、真是刺激。然后，你就不再思考，你知道，你仅仅是停止思考。”

即使身在伟大团队中，你也不能过度地思考，以至于忘记了再去思考。

---

(1) 诺埃尔·科沃德（Noel coward, 1899—1973），英国著名演员、剧作家、作曲家，同时很会唱歌。——译者注

(2) 万塞位于柏林近郊，是希特勒及他的纳粹党羽1942年的聚集地，在这里制订出灭绝全世界犹太人的计划。

湛庐，与思想有关……

如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1　二八原则

对商业图书来说，80%的精华价值可能仅占20%的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2　集中优势精力原则

在一个特定的时间段内,集中突破20%的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3　递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4　好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

（1）回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用15分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持50次，会逐渐养成习惯。

（2）做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

（3）读后感和PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做PPT可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上5篇以后，再尝试做PPT。连续做上5个PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

（4）思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要6个月的严格训练，至少完成4本书的阅读。你会慢慢发现， 自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。



扫码关注湛庐文化，

回复“阅读”

这5种方法,让读过的书变成你的影子

[特别感谢： 营销及销 售行为专家孙 路弘智慧支持！]

一切为了您的阅读价值

我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志

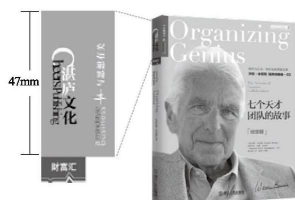


并归于两个品牌





找“小红帽”



为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部47mm处，以红色作为标记——称之为“小红帽”。　同时，封面左上角标记“湛庐文化**Slogan**”，书脊上标记“湛庐文化**Logo** ”，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：财富汇 ，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；心视界 ，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。

阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本 。

阅读的时间成本＝选择花费的时间＋阅读花费的时间＋误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

湛庐文化获奖书目

《大数据时代》



国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一

CCTV“2013中国好书”25本获奖图书之一

《光明日报》2013年度《光明书榜》入选图书

《第一财经日报》2013年第一财经金融价值榜“推荐财经图书奖”

2013年度和讯华文财经图书大奖

2013亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首

《中国企业家》年度好书经管类TOP10

《创业家》“5年来最值得创业者读的10本书”

《商学院》“2013经理人阅读趣味年报•科技和社会发展趋势类最受关注图书”

《中国新闻出版报》2013年度好书20本之一

2013百道网•中国好书榜•财经类TOP100榜首

2013蓝狮子•腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物

2013京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首

《牛奶可乐经济学》



国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一

搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书

《影响力》（经典版）



《商学院》“2013经理人阅读趣味年报•心理学和行为科学类最受关注图书”

2013亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名

《财富》鼎力推荐的75本商业必读书之一

《人人时代》（原名《未来是湿的》）



CCTV《子午书简》•《中国图书商报》2009年度最值得一读的30本好书之“年度最佳财经图书”

《第一财经周刊》·蓝狮子读书会•新浪网2009年度十佳商业图书TOP5

《认知盈余》



《商学院》“2013经理人阅读趣味年报•科技和社会发展趋势类最受关注图书”

2011年度和讯华文财经图书大奖

《大而不倒》



《金融时报》•高盛2010年度最佳商业图书入选作品

美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一

蓝狮子•新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书

《第一大亨》



普利策传记奖，美国国家图书奖

2013中国好书榜•财经类TOP100

《真实的幸福》



《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍

《星际穿越》



国家图书馆“第十一届文津奖”十本奖获奖图书之一

2015年全国优秀科普作品三等奖

《环球科学》2015最美科学阅读TOP10

《翻转课堂的可汗学院》



《中国教师报》2014年度“影响教师的100本书”TOP10

《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《爱哭鬼小隼》



国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一

《新京报》2013年度童书

《中国教育报》2013年度教师推荐的10大童书

新阅读研究所“2013年度最佳童书”

《群体性孤独》



国家图书馆“第十届文津奖”十本获奖图书之一

2014“腾讯网•啖书局”TMT十大最佳图书

《用心教养》



国家新闻出版广电总局2014年度“大众喜爱的50种图书”生活与科普类TOP6

《正能量》



《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书

《正义之心》



《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《神话的力量》



《心理月刊》2011年度最佳图书奖

《当音乐停止之后》



《中欧商业评论》2014年度经管好书榜•经济金融类

《富足》



《哈佛商业评论》2015年最值得读的八本好书

2014“腾讯网•啖书局”TMT十大最佳图书

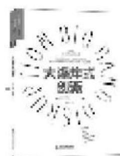
《稀缺》



《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《中欧商业评论》2014年度经管好书榜•企业管理类

《大爆炸式创新》



《中欧商业评论》2014年度经管好书榜•企业管理类

《技术的本质》



2014“腾讯网•啖书局”TMT十大最佳图书

《社交网络改变世界》



新华网、中国出版传媒2013年度中国影响力图书

《孵化**Twitter**》



2013年11月亚马逊（美国）月度最佳图书

《第一财经周刊》2014年度商业图书TOP10

《谁是谷歌想要的人才》



《出版商务周报》2013年度风云图书•励志类上榜书籍

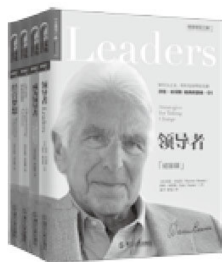
《卡普新生儿安抚法》（最快乐的宝宝1·0～1岁)



2013新浪“养育有道”年度论坛养育类图书推荐奖

延伸阅读

《沃伦·本尼斯经典四部曲》



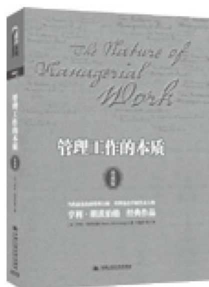
扫码直达本书购买链接



◎沃伦·本尼斯被称为领导力之父，组织发展理论先驱。以关于领导艺术的著作而闻名，经典四部曲分别是：《领导者》《成为领导者》《七个天才团队的故事》《经营梦想》，对我们了解近代西方领导力思想、认识现代组织的领导力真谛，迎接当下和未来的领导力挑战，具有重要的意义。

◎沃伦·本尼斯使领导学成为一门学科，为领导学建立学术规则。他打破陈见，率先指出以人为本、更加民主的领导者更适合应对复杂多变的当代环境。

《管理工作的本质》（珍藏版）



扫码直达本书购买链接



◎亨利·明茨伯格最知名的著作，该作品奠定了其极具影响力的管

理大师地位。

◎经理角色管理学派最早出版的经典著作，作者对组织结构设计和领导者的培养提出了一系列具有洞见的观点，这些观点成为领导学研究的基础。

◎在书中作者指出了4个对管理者的工作产生影响的变量，并将管理者的管理活动分为3个大类，在这3个大类中又细分管理者的工作角色为10种。

《卓有成效的组织》（珍藏版）



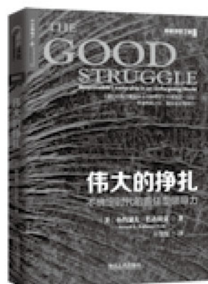


◎亨利·明茨伯格最得意的著作，展现并整合了所有关于“如何设计一个有效的组织”的研究。

◎在书中作者解释了何为组织结构——将工作拆分成若干不同的任务，再协调整合起来以实现工作目标的各种方法的总和。

◎在书中，作者同时指出组织的5大组成部分、5大协调机制、9大设计参数、4组情景因素，揭示出管理工作的本质。

《伟大的挣扎》



扫码直达本书购买链接



◎哈佛商学院教授、《纽约时报》畅销书《沉静领导》的作者小约瑟夫·巴达拉克又一力作。

◎这本书将会对你有所启示。通过观察那些活跃组织的领导者们，尤其是创业者们的表现你就能找到新的答案。

◎除了为这个新世界的领导者指明了方向，《伟大的挣扎》也为普通人认识世界、过好生活提供了思路。